

PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case: Koulutuskeskus Salpaus, logistiikka-ala

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Kimmo Mäkinen
Joel Solehmainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden logistiikan koulutusohjelma

MÄKINEN, KIMMO & SOLEHMAINEN, JOEL: Perehdyttämisen prosessin
kehittäminen
Case: Koulutuskeskus Sal-
paus, logistiikka-ala

Logistiikan opinnäytetyö, 82 sivua, 5 liitettä

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda osastokohtainen perehdyttämisen prosessi Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alalle. Osastokohtainen perehdyttämisen prosessi on luotu hyväksikäyttäen jo käytössä olevaa konsernitason perehdyttämisen oppia ja toimintaympäristötavoitteista perehdyttämistä.

Työ on jaettu johdannon, teorian sekä empirian osioihin. Johdannossa osoitetaan tutkimuksen tarpeellisuus ja annetaan selvitys, millaisin menetelmin tutkimus on suoritettu. Teoriaosiossa käsitellään tutkimuksen perustaa ja esitellään jo olemassa olevan perehdyttämisen prosessin taustoja. Työn teoreettinen osuus pohjautuu perehdyttämiseen, oppimisnäkömyksiin ja oppimistyyliin keskittyviin lähteisiin. Teoriaosiossa aihetta käsitellään perehdyttäjän ja perehdytettävien oppimisen, organisaation oppimisen, perehdyttämisen ja työnopastuksen näkökulmista.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa esitellään organisaation toimialaa ja kerrotaan organisaation toiminnasta. Lopuksi luomme osastokohtaisen perehdyttämisen prosessin logistiikka-alalle yhdistämällä teorian ja empirian antia juuri tähän tapaukseen sopivaksi kokonaisuudeksi. Kvalitatiivisen työn tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia, sekä uusimpien työntekijöiden ja koulutuspäällikön haastatteluja. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna lomakehaastatteluna. Kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä. Kysely lähetettiin Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alan uusimmille opettajille ja koulutuspäällikölle. Koulutuspäälliköllä ja uusimmilla työntekijöillä oli erilaiset kyselylomakkeet.

Tutkimuksessa havaittiin, että uusimmat työntekijät kokivat perehdyttämisen olevan parantamisen varaa. Tutkimustulokset osoittavat, että Koulutuskeskus Salpauksessa olevissa käytänteissä (konsernitason perehdyttämisen oppi, toimintaympäristötavoitteinen perehdyttäminen) on kehittämisen varaa, jotta siitä tulisi enemmän kunkin osaston tarpeisiin räätälöity kokonaisuus. Työn tuloksena loimme osastokohtaisen perehdyttämisen prosessin logistiikka-alalle.

Avainsanat: perehdyttäminen, oppimistyyli, hiljainen tieto, Koulutuskeskus Salpaus, ammatillinen oppilaitos

MÄKINEN, KIMMO & SOLEHMAINEN, JOEL: The development of an orientation process Case: Further education unit Salpaus, field of logistics

Bachelor's Thesis in Business Logistics, 82 pages, 5 appendices

Autumn 2011

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to create a departmental accurate orientation process for the field of logistics in further education unit Salpaus. The department accurate orientation process was been created using existing corporate – wide orientation techniques in accordance with the operational environment targets.

This thesis is divided into sections, which are the introduction and the, theoretical and empirical parts. The main purpose of the introduction is to demonstrate the necessity of this study as well as to give introduce methods how this study was done. In the theoretical section includes the foundation of this study and demonstrates the foundations of the current introduction method that is being used. The theoretical section is based on introduction, view's about learning and literature concerning learning styles. In this section the subject is examined from the views of the persons to be orientated, their and organization's learning capabilities, the introduction itself and work guidance.

In the empirical section the case organization and its fields of industry are presented. At the end a department accurate introduction process for a field of logistics is created by binding theory and empiric material together in a way suitable to the case organization. The qualitative methods used in this study are participative observation and interviews of newest employees and the Education Manager. Interviews were carried out with semi- structured forms, which included open questions. New employees received a different kind of forms than the Education Manager.

The study indicated that the newest employees felt that there was a need to improve the current orientation process. The results show, that the practices (corporate wide introduction methods and operational environment targets) of further education unit Salpaus have a standing need to further development in order to be a functional, department accurate process. As a result of this study, a department specific orientation process for the field of logistics was created.

Keywords: Orientation, learning methods, tacit knowledge, Further education unit Salpaus, vocational school

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	3
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	5
1.3	Tutkimusmenetelmät	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne	8
2	PEREHDYTTÄMINEN	10
2.1	Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet	10
2.2	Perehdytysprosessin eteneminen	14
2.3	Perehdyttämistä ohjaavat lait ja asetukset	18
2.4	Perehdyttämisen kehittäminen ja Demingin työkehitysmalli	20
3	ERILAISIA PEREHDYTTÄMISEN MALLEJA	24
3.1	Neljän askeleen työnopastusmalli	24
3.2	Viiden askeleen työnopastusmalli	26
3.3	Työnopastusmallien vertailua	29
4	OPPIMISNÄKEMYKSET PEREHDYTYKSEN PERUSTANA	31
4.1	Behavioristinen oppimisen näkemys	33
4.2	Kognitiivinen oppimisen käsitys	33
4.3	Kokemuksellinen oppimisen käsitys	34
4.4	Konstruktivinen oppimisen näkemys	35
5	OPPIMISTYYLIT	38
5.1	Visuaalinen oppija	38
5.2	Auditiivinen oppija	39
5.3	Kinesteettinen oppija	40
6	CASE: KOULUTUSKESKUS SALPAUS, LOGISTIIKKA-ALA	43
6.1	Tutkimuksen toteutus	45
6.2	Konsernitasoinen perehdyttämisen nykytila	47
6.2.1	Toimintaympäristötavoitteinen perehdyttäminen	48
6.2.2	Konsernitasoinen perehdyttämisoppi	51
6.3	Perehdyttämisprosessin nykytila logistiikka-alalla	52
7	PEREHDYTTÄMISEN UUDET SUUNTAVIIKAT, LOGISTIIKKA-ALALLA	55

7.1	Ongelmia perehdyttämisprosessissa logistiikka-alalla	55
7.2	Perehdyttämisprosessin kehittämis ehdotukset	60
7.2.1	Ennen palvelusuhdetta tapahtuva perehdytys	62
7.2.2	Palvelusuhteen aikana tapahtuva perehdytys	64
7.2.3	Palvelusuhteen jälkeen tapahtuva perehdyttäminen	67
7.3	Johtopäätökset	69
8	YHTEENVETO	72
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	83

1 JOHDANTO

Työsuhde alkaa jo työhönotosta, jolloin uuden työntekijän ja organisaation välille muodostuu suhde. Työhönotossa tavoitteena on löytää organisaatiolle työhön sopivin henkilö ja työntekijälle sopivin työ. Työhönoton jälkeen uusi henkilö perehdytetään niin työtehtävään kuin työyhteisöön. Perehdytyksellä vaikutetaan työntekijän selviytymiseen keskeisissä työtehtävissä ja luodaan työyhteisöön kuuluvuuden tunnetta. (Vesterinen 2006, 85.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on organisaatiolle merkittävä päätös. Uuden työntekijän palkkaamisesta syntyy kustannuksia, jotka aiheutuvat rekrytoinnista, perehdyttämisestä ja työntekijän mahdollisista alkuvaiheen työvirheistä. (Viitala 2004, 243–244.) Perehdyttämiseen kuuluu toimenpiteitä, joiden myötä uusi työntekijä sopeutuu uuteen työhön, työyhteisöön sekä työympäristöön. (Heinonen & Järvinen 1997, 143). Organisaation tärkein voimavara on henkilöstö. Organisaatio on taloudellisuus sekä kannattavuus ovat riippuvaisia henkilöstöstä. On tärkeää, että henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta. Tällöin organisaation valitsemaa kilpailustrategiaa voidaan toteuttaa. Organisaation yrityskuvaan vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön heikko osaamistaso ja huono työnlaatu. Vaikka organisaation palvelukonsepti olisi kunnossa, voi asiakkaalle tuottaa pettymyksen jo yksittäisenkin työntekijä. (Viitala 2004, 10–11.)

Organisaation jokainen työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan sen yrityskuvaan sekä kuvaan työnantajastaan. Työntekijän on oman työtehtävänsä lisäksi tiedettävä yrityksestä ja sen toiminnasta paljon. Hyvin toteutettu perehdyttäminen näyttää uudelle työntekijälle oman työkenttensä organisaation tehtäväkokonaisuudessa. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.) Österbergin (2005, 90) mukaan hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu organisaatioon nopeasti ja lisäksi työntekijä kokee perehdytyksen positiivisena kokemuksena.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset, työnsä ja työhön liittyvät odotukset. Perehdytysjakso kannattaa päättää perehtyjän ja esimiehen yhteiseen

seurantakeskusteluun perehdytysprosessin onnistumisesta ja kehittämisestä. (Stora Enso Oyj 2011).

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan, että on ja että kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön”. (Juuti & Vuorela, 2002, 48).

”Perehdyttämisen tulee olla suunnitelmallinen toimenpiteiden kokonaisuus, johon liittyvät kaikki tutustumis-, opetus- ja ohjaustapahtumat, jotka ajoittuvat rekrytoinnin ja omatoimisen työskentelyn välille”. (Lepistö 1998, 6).

Penttisen & Mäntysen (2009, 2) mukaan perehdyttäminen käsittää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla mahdollistetaan uuden työntekijän oppiminen uusiin asioihin, ihmisiin, työhönsä ja kohtaamaan niihin liittyvät odotukset. Perehdyttäminen ja työnopastukset ovat tärkeimpiä koulutustapahtumia, joita toteutetaan työpaikoilla. Työnopastuksella ja perehdyttämisellä on suuri merkitys niin henkilöiden hyvinvointiin, kuin työn turvallisuuteen ja työn tuloksiin nähden. (Lepistö 2004, 56.)

Perehdyttämisen ja opastamisen tarkoitus on valmentaa uusi työntekijä tulevaan työtehtävään sekä samalla tutustuttaa hänet organisaatioon, työyhteisön tavoitteisiin, työympäristöön ja työoloihin. Tavoitteena on antaa perustiedot työpaikasta, pitäen sisällään oikeat työsuoritukset ja turvakartoitukset, samalla mahdollistaen myönteisen asennoitumisen työyhteisöön. (Lepistö 2004, 58.)

Työyhteisö voi osallistua kokonaisuudessa perehdyttämisprosessiin. Tällöin perehdyttäminen kuuluu jokaiselle ja perehdyttämisprosessin kehittämiseen saavat kaikki osallistua. Tällöin myös perehdytettävä voi itse osallistua aktiivisemmin perehdyttämisohjelmansa laatimiseen. Tällöin perehdyttäminen ei ole ainoastaan toimenpiteiden kohde, vaan vuorovaikutteinen kehittämisprosessi. (Kupias & Peltola, 2009, 47.)

1.1 Tutkimuksen taustaa

Aikaisempia tutkimuksia perehdyttämisestä ja työnopastuksesta löytyy useita eri aloilta, mutta vain muutamia tutkimuksia, jotka sopivat tähän kontekstiin, eli oppilaitosympäristöön. Perehdyttäminen ja työnopastus tutkimusongelmana ovat harvoin olleet viimevuosina opinnäytetyön aiheina. Nämä opinnäyteaiheet perehdyttämisestä ja työnopastuksesta ovat käsitelleet pääasiassa yrityksiä, yhteisöjä ja heidän toimintojaan. Yhteinen päämäärä näillä töillä on ollut kuitenkin kehittää sekä parantaa uuden työntekijän sopeutumista uuteen työhön ja työorganisaatioon. Työntekijä sopeutuu nopeammin uuteen työhönsä, kun työntekijä on perehdytetty työtehtäväänsä. Seuraavat esiteltävät työt liittyvät oppilaitosympäristöön.

Leskelä kuvaa väitöskirjassaan, Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena (Leskelä 2005), mentorointia erilaisista näkökulmista, sekä kuinka se edistää laaja-alaisesti ammatillista kehittymistä ja tukemista. Leskelä toteaa mentoroinnin olevan monitahoista tai yksilöllistä opetusta. Mentorointi voi tapahtua joko ryhmässä, tai olla kahdenkeskistä. Mentorointi on neuvomista, ohjaamista ja tiedon siirtämistä uudelle henkilölle. Haasteena Leskelä toteaa mentoroinnin olevan monitahoista. Mentorointia voidaan käyttää moneen tarkoitukseen ja siitä saatava hyöty on monitahoista. Mentoroinnin järjestämisestä voi olla vastuussa useampi taho ja se voi olla suunniteltua, ohjattua tai jopa spontaania. Väitöskirja kertoo opastamisesta ja hiljaisen tiedon siirtymisestä, jota tapahtuu kaikkialla ja kaikilla aloilla. Mentorointia, eli ohjaamista ja opastamista tapahtuu useasti ja se tapahtuu joko tiedostamatta tai tiedostetusti. Perehdyttämistä tapahtuu niin työelämässä kuin kotonakin. (Leskelä 2005.) Mentorointi on myös keskeisessä osassa perehdyttämisessä.

Teemu Joensuu ja Timo Paakkanen tekivät kehittämishankeprojektissaan Jyväskylän Ammatillisessa opettajakorkeakoulussa perehdytyksen tarkistuslistan Kurikan ammattioppilaitoksen perehdyttämisen tueksi. Kehittämishankeraportista saa selville sen, että opetushenkilöstön vaihtuvuus on ollut vähäistä. Uusien työntekijöiden tultua taloon, on havahduttu perehdyttämisen tärkeyteen. Aiemmin perehdyttämistä ei ole tarvittu, koska samat henkilöt ovat työskennelleet siellä useita vuosia samoissa työtehtävissä. (Joensuu & Paakkanen 2008.) Kurikan ammattioppi-

laitoksessa havaittu henkilöstön pieni vaihtuvuus on ominaista myös Koulutuskeskus Salpaukselle, joten tutkimusten lähtökohdat ovat samankaltaiset.

Klaus Salonen (2009) on laatinut kehittämishankeprojektin, Vaasa-opiston henkilöstön perehdyttämiseksi. Projekti on hyvin laajasti tehty, kun ajatellaan perehdyttämistä kokonaisuutena. Kehittämishankeprojekti kattaa koko Vaasa-opiston perehdyttämisen ja työnopastuksen. Salosen projektin tutkimustulosten mukaan myös Vaasa-opistossa perehdyttämiseen ei varata riittävästi aikaa, resursseja ja se on laadultaan hyvin vaihtelevaa. (Salonen 2009.) Projekti vahvistaa myös meidän tutkimuksen tuloksia perehdyttämisen ja työnopastuksen tasosta. Kehittämishankeprojektissa ei ole kuitenkaan otettu huomioon, miten lait ja asetukset säätelevät perehdyttämistä. Siinä ei ole myöskään tehty nykytilan kartoitusta uusimmilta työntekijöiltä. Näin saataisiin moniulotteisuutta tutkimukseen, jolloin näkökulmia perehdyttämisestä ja työnopastuksesta olisi monia.

Sanna Nurminen (2008) on tehnyt ylemmän ammattikorkeakoulun lopputyön uusien opettajien perehdyttämisprojektista Haaga-Heliassa. Nurmisen opinnäytetyössä on seurattu opettajan roolin orientoitumista vuosina 2005 – 2008. Työssä ei ole kuitenkaan otettu huomioon miten oppimisenäkemykset tulisi ottaa huomioon uusilla työntekijöillä. On myös hyvin tärkeää selvittää uuden työntekijän oppimistyyli, siihen soveltuvalla testillä. Tällöin voidaan selvittää mikä on henkilön oikea oppimistyyli, jotta perehdyttäminen ja työopastus sujuisivat parhaiten.

Lohilahti on tutkimuksessaan (2010), Perehdyttäminen ja työnopastus, tuonut esiin teoreettista tietoa perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Kehittämishankeraportissaan Lohilahti sanoo perehdyttämisen ja työnopastuksen olevan jatkuva saumaton prosessi, jossa uusi työntekijä perehdytetään talon tavoille. Näin toimimalla helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista uuteen työhön. Samoin vanhemmalle työntekijälle pitää antaa perehdytystä työtehtävän vaihtuessa. Perehdytysprosessin pitää olla jatkuva. Perehdyttämisen ja työprosessin pitää muodostaa saumaton kokonaisuus. Perehdyttäminen ja työnopastus käsitteinä kulkevat Lohilahden työssä rinta rinnan. Perehdyttämisen sisältöä ja perehdyttämisen aikataulua tulee vaihdella sen mukaan, miten paljon uudella palkatulla henkilöllä on työkokemusta silta alalta, johon hänet palkataan. Perehdyttämisen kestoon vaikuttaa

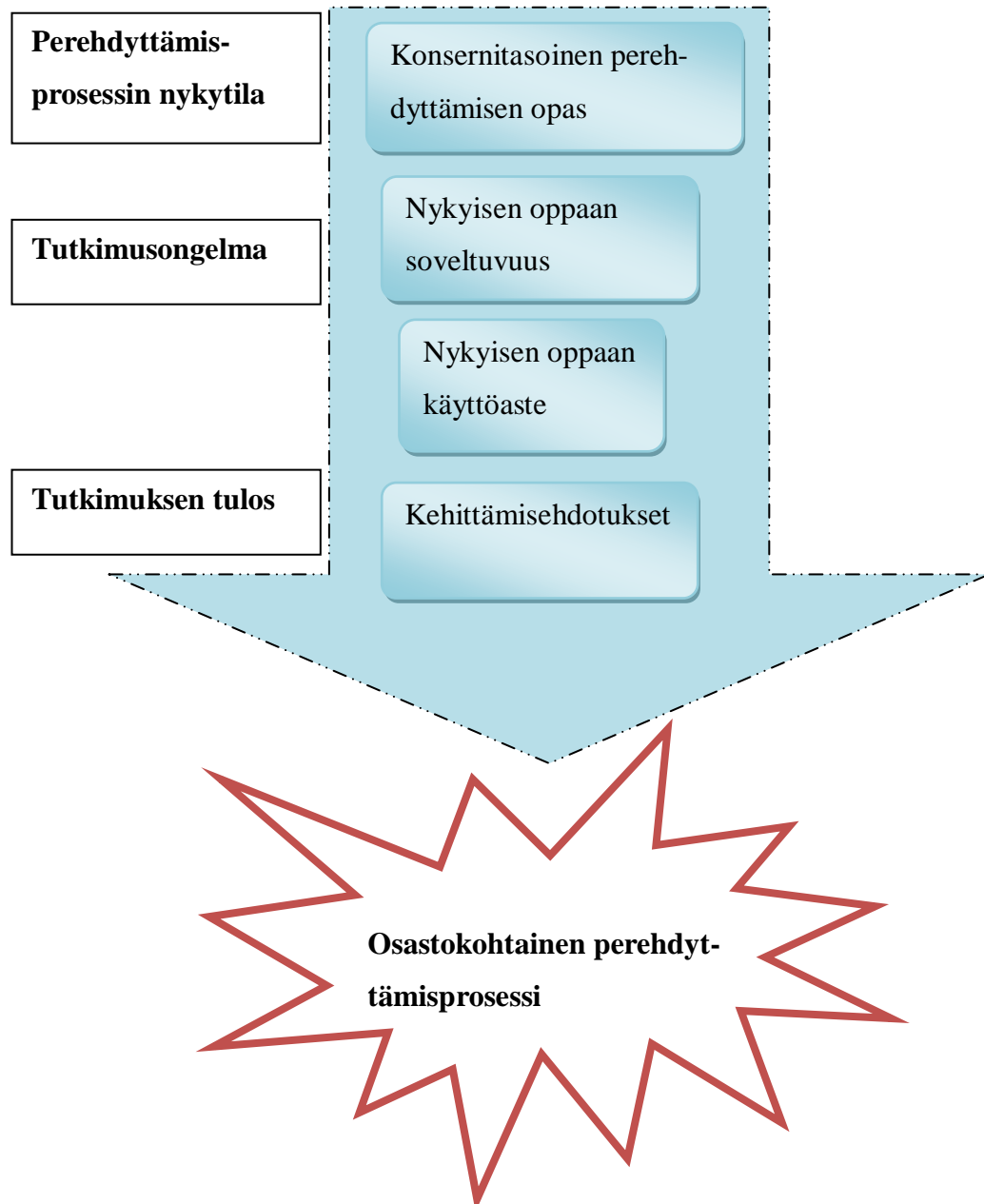
myös työntekijän oma työhistoria. Lohilahden kehittämishankeraportti on ollut osin innoittajanamme opinnäytetyön prosessin aikana. Työssä on käsitelty samoja asioita, joita halusimme nostaa omassa tutkimuksessamme esille. Lohilahti kertoo työssään sen, että uuden työntekijän ammatillinen tausta tulee ottaa huomioon perehdyttämisen kestossa. (Lohilahti 2010.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alan perehdyttämisen nykytila. Pää tavoitteena on nykytilan kartoittamisen ja olemassa olevan teoriapohjan avulla luoda osastokohtainen perehdyttämisprosessi, jossa hyödynnetään jo voimassa olevaa toimintaympäristötavoitteista perehdyttämistä ja perehdyttämistä. Koulutuskeskus Salpauksessa on jo olemassa konsernitasoinen perehdyttämismalli, mutta ei alakohtaista perehdyttämismallia. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää konsernitaseista perehdyttämistä enemmän osastokohtaiseen, yksilöllisempään ja henkilökohtaisempaan suuntaan. Tutkimuksessa on tavoitteena antaa Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alalle perehdyttämismallin kehittämis ehdotuksia hyödyntäen perehdyttämisen teoriaa, sekä mahdollisuuksien mukaan konsernitaseista perehdyttämiso-
pasta.

Rajaamme tutkimuksen koskemaan Päijät-Hämeen Koulutuskonserniin kuuluvaa Koulutuskeskus Salpausta ja sen teollisuusalojen tuloksyksikössä toimivaa logistiikkapuolen nuorten toisen asteen ammatillisen koulutuksen uusimpiin opettajiin sekä perehdyttäjiin. Uudella opettajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa viimeisimpinä taloon tulleita opettajia.

Perehdyttämisen lähtökohtana on se, että kaikki työntekijät, niin uudet kuin vanhatkin tulisi perehdyttää, kun työtehtävä tai työnkuva vaihtuu. Perehdyttäminen koskee uusia työntekijöitä, niin kuin jo olemassa olevia työntekijöitä. Perehdyttämisen taso – perehdyttämisen syvyys-painopiste vaihtelee sen mukaan, onko kyseessä uusi työntekijä vai vanha työntekijä. (Viitala 2005, 252.)



KUVIO 1: Tutkimuksen tavoitteet

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta hyödyntäen. Tässä työssä tutkimuksen päättely tehtiin deduktiivisesti eli teoriaosa kirjoitettiin ensin ja siitä nousevat kysymykset ohjasivat itse tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–111.) Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellista elämää. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, jonka tarkoituksena on paljastaa odottamattomia

seikkoja ja tosiasioita, eikä vain turvautua jo olemassa oleviin väittämiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 152,155.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ominaisuuksia on, että kohdetta voidaan tutkia hyvinkin kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152). Hirsjärven (2004, 152) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin silloin kun tarkoituksena on kehittää toimintoja, etsiä vaihtoehtoja ja tutkia sosiologisia ongelmia. (Heikkilä 2008, 16.) Opinnäytetyössämme halusimme saada selville myös tiettyihin tapauksiin liittyviä syy-seuraussuhteita, joita ei voida tutkia kvantitatiivisin menetelmin (Metsämuuronen 2008, 14). Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä edellyttää lisäksi tilastollisesti riittävän suurta ja edustavaa otosta. (Heikkilä, 2008, 16). Tutkimukseemme osallistui neljä haastateltavaa, joten tämän vuoksi työn päämetodologiaksi valitsimme ainoastaan kvalitatiivisen tutkimuksen, sillä koimme sen kokonaisuudessaan parhaaksi lähestymistavaksi.

Käytännön tasolla tutkimus on toteutettu puolistrukturoitujen lomakehaastatteluiden avulla, mikä tarkoittaa sitä että kysymykset on ennalta määrätty, mutta vastaaja on saanut vastata kysymyksiin omin sanoin. (Koivula, Suihko & Tyrväinen 2002, 47.) Aineistoa kerättiin lomakehaastattelulla eli puolistrukturoidulla haastattelulla logistiikan opettajilta sekä koulutuspäälliköiltä. Haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostitse kolmelle Koulutuskeskus Salpauksen opettajalle, sekä koulutuspäällikölle. Lomakehaastatteluahan pidetään normaalisti kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän haastattelumuotona, mutta sitä voi myös hyvin käyttää laadulliseen tutkimukseen. (Koivula, Suihko & Tyrväinen, 2001, 47). Lomakehaastattelu sopii aineistonkeruutavaksi silloin kun tutkittava asia ei ole kovin laaja. Lomakehaastattelulla voidaan myös hyvin saada rajattua asiaa koskevia mielipiteitä ja kokemuksia. (Vilka 2005, 101). Lomaketutkimuksessa ja laadullisessa tutkimuksessa on paljon yhteistä. Niissä voidaan viitata muihin tutkimuksiin ja aiemmin testattuihin hypoteeseihin. (Alasuutari 2001, 52).

Kun kysymykset ovat hyvin laadittu ja hyvin järjestetty, on itse haastattelu suhteellisen helppo toteuttaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 195). Kysymykset voidaan muotoilla monella eri tavalla. Normaalisti käytetään kolmea muotoa:

avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset. Tässä tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä. Näin pystymme selvittämään, mitä haastateltavalla todella on mielessään, emmekä kahlitse vastaajaa liiaksi valmiisiin vaihtoehtoihin. Avoimilla kysymyksillä voidaan myös tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajan viitekehyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 200).

Tutkimusaineiston keräämisessä on omat haasteensa, ja kun ollaan tekemisissä sanojen kanssa, ne sisältävät aina tulkintaongelmia. Lomakehaastattelua tehtäessä on varmistettava etukäteen, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset. Kysymyksiä laatiessa on myös riski, että tutkija kirjoittaa kysymyksiin omia näkemyksiä ja käsityksiä tutkittavasta ongelmasta. Tutkija ei saa alkaa johdattelemaan vastaajaa tutkijan toivomalla tavalla eikä omien kokemustensa mukaan. Kysymyksiä laadittaessa on oltava hyvin huolellinen, etteivät kysymykset ole johdattelevia. (Vilkkä 2005, 104.) Pyrimme ottamaan edellä mainitut asiat huomioon kysymyksiä laadittaessa.

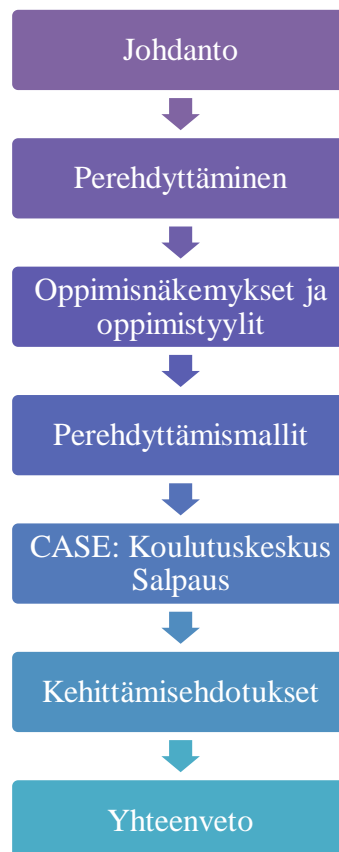
Yhtenä tutkimusmenetelmänä käytimme osallistuvaa havainnointia, jolloin näimme, mitä todella tapahtui. Osallistuva havainnointi on tapahtunut siten, että toinen kirjoittajista on osallistunut ryhmän toimintaan – työyhteisön jäsenenä. Hirsijärvi (2008, 208) toteaa havainnoinnista olevan sellaista hyötyä, että siitä saadaan välitöntä ja suoraa tietoa heti, miten yksilö, ryhmä tai organisaatio toimii. Tietoa ei voi verrata laboratoriotietoihin, vaan tietoihin jotka esiintyvät todellisessa elämässä. Haittapuolena osallistuvassa havainnoinnissa on se, että havainnoija pystyy omalla toiminnallaan häiritsemään ja jopa muuttamaan tutkimuksen laatua ja sen suuntaa.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäyte koostuu Kahdeksasta eri luvusta. Ensimmäisessä luvussa lukijalle kerrotaan tutkimuksen taustoja ja aihe sekä määritellään tutkimuksen tavoitteet, kerrotaan menetelmät ja opinnäytetyön rakenne. Toisessa luvussa käsitellään perehdyttämistä ja sen merkitystä sekä tavoitteita. Siinä käsitellään myös perehdyttä-

mistä ohjaavat lait ja asetukset. Kolmannessa luvussa kerrotaan millaisia eri oppimisenäkemyksiä on. Neljännessä luvussa käsitellään erilaisia oppimistyyliä. Viidennessä luvussa määritellään erilaisia työnopastusmalleja ja vertaillaan niitä keskenään.

Opinnäytetyön kuudennessa luvussa käsitellään case-organisaatiota, joka on Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-ala. Aluksi kerrotaan organisaation taustoja siitä, miten perehdyttäminen on aikaisemmin hoidettu Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alalla. Tarkoituksena on selvittää perehdyttämisen nykytila ja perehdyttämisen mahdolliset ongelmat lomakehaastattelun avulla Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alalla. Seitsemännessä luvussa luodaan alakohtaisen perehdyttämisen prosessin kehittämis ehdotus, jossa hyödynnetään jo voimassa olevaa toimintaympäristötavoitteista perehdyttämistä ja perehdyttämisen oppia. Viimeisessä eli kahdeksannessa luvussa esitetään koko opinnäytetyötä koskeva yhteenveto. Kuviossa 2 kuvataan opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 2: Opinnäytetyön rakenne

2 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä luvussa kuvataan perehdyttämisen merkitystä ja tavoitteita teoreettisista lähtökohdista. Perehdyttämisprosessi on jaoteltu kolmeen eri aihekokonaisuuteen. Nämä aihekokonaisuudet ovat, miten työntekijä hyötyy hyvästä perehdyttämisestä, mitä hyötyä työyhteisölle on tästä, ja mitä etua työnantajalle on hyvin toteutusta perehdyttämisestä. Uuden työntekijän näkökulmasta käydään läpi perehdyttämiseen liittyviä lakeja ja asetuksia. Perehdyttämisprosessin jälkeen pohditaan perehdyttämisen kehittämistä. Kehittämisen apuna käytetään Demingin jatkuvan kehittämisen mallia. Jatkuvan kehittämisen mallilla osoitetaan perehdyttämisprosessin jatkuvan kehittämisen tärkeys organisaatiossa.

2.1 Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet

Perehdyttämisen avulla pyritään tutustumaan asioihin ja ihmisiin, sekä luomaan myönteinen kuva yrityksestä ja työyhteisöstä. Perehtyminen antaa oikean kuvan ja perustan työn tekemiselle. Samalla hahmottuu myös realistinen kuva työyhteisöstä. Oikeanlaisella perehdyttämisellä perehdytettävä omaksuu ja oppii tekemään työnsä oikein, ja näin myös virheitten syntyminen vähenee. Perehdytettävä pystyy tällöin aikaisemmin itsenäiseen työskentelyyn. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vähentää työntekijöiden poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Hyvin toteutulla perehdyttämisellä voidaan siis vaikuttaa epäsuorasti yrityksen tulokseen positiivisesti. Huonosti hoidettu perehdyttäminen tulee vastaavasti näkyviin muun muassa lisääntyneinä virheinä, hävikkeinä, tapaturmina ja onnettomuuksina. Perehdyttämisellä on vaikutusta myös yrityksen yrityskuvaan. Yrityskuva on se mielikuva, joka ihmisillä on kyseisestä yrityksestä. Yrityskuvaan vaikuttavat ihmisten omat kokemukset ja se, minkä he kuulevat toisiltaan. (Kangas 2003, 5 – 6.)

Työntekijä, esimies ja työpaikka hyötyvät perehdyttämisestä. Työntekijää, esimiestä ja työpaikkaa voidaan tässä tapauksessa ajatella yhtenä suurena kokonaisuutena, sillä hyödyt ovat yhteisiä. Henkilöstön hyvästä ammattiosaamisesta hyötyvät sidosryhmät, joita ovat asiakas, yritys ja työntekijät. Perehdyttämisellä helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista sekä työn oppimista. Perehdyttäminen

vähentää työntekijään kohdistuvia tapaturmariskejä ja työn psyykkinen kuormitus vähenee, kun perehdyttämisessä on käyty työympäristö ja – tehtävät ovat tuttuja.

Perehdyttämisellä on tarkoitus saada aikaan ”sisäinen malli työstä”. Ihmisen toimintaa ohjaavat hänen omat käsityksensä maailmasta ja omasta asemastaan maailmassa. Nämä käsitykset ovat syntyneet omasta fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä, omaksuen omat näkemyksensä siitä mikä on hyvää hänelle itselleen. Näistä muodostuu käsitys todellisuudesta. ”Sisäisellä mallilla tarkoitetaan ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentamaa sisäistä vastinetta. Se sisältää käsityksiä eri asioiden keskinäisistä suhteista ja niiden kehityksestä, ennusteita, toimintatapoja jne. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen kaikkea toimintaa”. Sisäinen malli, syntyy henkilön tekemisistä havainnoista ympäristöön ja niiden tulkinnoista syntynyt mielikuva on, sisäinen malli. (Lepistö 2004, 56.)

Perehdyttämisen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle ja työyhteisölle turvallinen perusta työn tekemiselle. Hyvin hoidettu perehdytys pitää sisällään tuotteen ja työn laatuvaatimuksien lisäksi seuraavia asioita; turvallisuus, hyvinvointi ja omatoimisuuteen kannustamisen. Omatoimisuus tarkoittaa sitä, että henkilö pystyy tarvittaessa muuttamaan toimintatapoja ja myös kehittämään uusia toimintamalleja. Turvallisuusriskit vähenevät, kun työntekijä tunnistaa työn ja siihen liittyvät vaarat ja riskit. Sekä omalla toiminnalla pystyy pienentämään vaarojen syntymistä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4.)

Perehdyttämisen tavoitteena on myös siirtää uudelle henkilölle mahdollisimman paljon työn luonteen kannalta olennaista tietoa. Tietoa voidaan luokitella monilla tavoilla. Yleisin tapa on jaotella ne näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Näkyvä tieto on tietoa, minkä työntekijä pystyy kuvaamaan kirjallisesti ja sanallisesti. Näkyvän tiedon siirtäminen ja hallinta on paljon helpompaa kuin hiljaisen tiedon. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 127.) Hiljainen tieto tulee ilmi toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Hiljainen tieto on syvällä organisaatiossa ja yksilöissä.

Hiljainen tieto liittyy olennaisena osana osaamisen johtamiseen, siirtämiseen ja kehittämiseen. (Sydänmaalakka 2002, 181). Suurten ikäluokkien siirtyessä eläk-

keelle on hiljainen tietämys noussut yhdeksi keskustelun aiheeksi. Suuri huolenaihe monissa organisaatioissa onkin, miten eläkkeelle siirtyvien osaaminen ja tietotaito saadaan jaettua organisaatioon jääville työntekijöille. (Virtainlahti 2009, 15.) Sydänmaalakan (2002, 181) mukaan hiljaista tietoa ei ole dokumentoitu, jonka vuoksi sitä on hankala siirtää eteenpäin muiden käyttöön.

Näkyvän tiedon osuus yritysten kaikesta sisäisestä tietomäärästä on vain 10–20 prosenttia (Sydänmaalakka 2002, 185–186). Suurin osa yritysten sisäisestä tietomäärästä on siis hiljaista tietoa. Yritysten pitää saada hiljainen tieto hallintaa, jotta yrityksen toiminta ei olisi täysin riippuvainen tietyistä työntekijöistä. Hiljaisen tiedon hallinta tarkoittaa sen tunnistamista sekä siirtämistä eteenpäin. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 127.)

Koska hiljaisen tiedon haltijakaan ei tunnista tietoa, ei hiljainen tieto nouse organisaatiossa helposti esiin. (Toivonen, Asikainen 2004, 12–13.) Hiljainen tieto vaikuttaa Viitalan (2005, 131) mukaan ihmisessä kuitenkin koko ajan. Ihmiset oppivat työtaidoistaan 20 prosenttia koulutuksissa ja jopa 80 prosenttia työssään. (Toivonen & Asikainen 2004, 12.) Hiljainen tieto syntyy kokemuksen kautta. Hiljainen tieto tulisi tunnistaa ja tuoda paremmin esille, jotta sitä voitaisiin hyödyntää ja siirtää koko organisaatiolle. Tällöin estettäisiin myös hiljaisen tiedon katoaminen organisaatiosta. (Virtainlahti 2009, 86.)

Lähin esimies on lainsäädännön mukaan vastuussa perehdyttämisestä. Hän myös suunnittelee perehdyttämisen opastuksen, toteutuksen ja valvonnan. Hän voi nimetä erilaisia perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä koulutetuille työnopastajille, mutta vastuu säilyy aina esimiehellä. Perehdyttäjät tulisi valita hyvin huolella, sillä heillä on suuri vastuu ensivaikutelman luomisessa. Perehdyttäjillä on suuri vaikutus sille, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikan ja oman asemansa yrityksessä (Viitala 2005, 252–253).

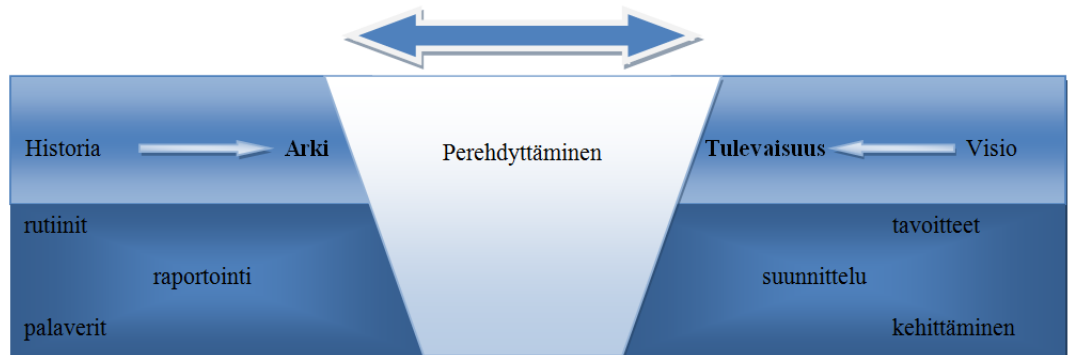
Esimies on aina vastuussa uuden työntekijän perehdytyksen onnistumisesta. Hän huolehtii perehdyttämisen toteutuksen ja käytännön organisoinnin. Esimiehen ei ole kannattavaa siirtää kokonaan perehdyttämisen läpikäyntiä pois itseltään. Esimiehen kannattaa hyödyntää loistava tilaisuus suunnata työntekijän työskentelyä

kohti organisaation tavoitteita, koska perehdytysvaiheessa uusi työntekijä on vastaanottavaisimmillaan. Esimiehen tavoite perehdyttäjänä on varmistaa uuden työntekijän kytkeytyminen yrityksen strategiaan. Esimies kartoittaa myös tulokkaan osaamisen ja luo edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin ryhmässä kuin tulokkaan ja esimiehen kesken. Perehdytyksen jälkeen esimies ei välttämättä ole enää kovin tiivistä tekemisissä uuden työntekijänsä kanssa. Siksi onkin erityisen tärkeää järjestää uuden työntekijän kanssa tapaaminen hänen ensimmäisenä työpäivänään. Näin toimimalla luodaan hyvä pohja esimiehen ja uuden työntekijän väliselle yhteistyösuhteelle. Esimiehen tärkeä tehtävä on auttaa uutta työntekijää menestymään työssään (Kjelin & Kuusisto 2003, 186–190).

Perehdyttäjän tehtävä on luottamustoimi. Työpaikalla nimetään yleisperehdyttäjä, joka on usein pitkään yhtiössä ollut työntekijä. Hän tuntee kaikki ja hänet tunnetaan. Häneltä edellytetään myönteistä suhtautumista tehtävään, työhön ja työnantajaan. Hänellä on rohkaiseva asenne ja hän osaa olla kannustava (Lepistö 2004, 59). Perehdyttäjän tulee pystyä luontevaan vuorovaikutukseen uuden työntekijän kanssa. Hänen tulee opastaa selkeästi, olla johdonmukainen ja toimia oikeudenmukaisesti. Perehdyttäjän on oltava myös kärsivällinen opastaessaan, koska opastettavat ovat hyvinkin erilaisia (Kangas, Hämäläinen 2008, 6). Strömmerin (1999, 260) mukaan perehdyttäjän valinta kannattaa tehdä huolellisesti. Perehdyttäjällä on paljon vaikutusta, siihen miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä uudessa työyhteisössä.

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa ensikontaktista tulokkaan ja organisaation välillä. Perehdyttämisessä uusi työntekijä siirtyy ulkopuolisuudesta ja irrallisuudesta omaan rooliinsa organisaation jäsenenä. Kjelin ym (2003, 15) mukaan uusi työntekijä saattaa kohdata työpaikassaan tilanteen, jossa tulevaisuuden tavoitte ja arkitodellisuus eroavat toisistaan. Perehdyttämisen yksi tavoite on, että uusi työntekijä omaksuu organisaation kulttuurin ja toimintatavat. Uusi työntekijä sitoutuu yhteisöön saadakseen mahdollisuuden vaikuttaa toimintaan tulevaisuudessa. Uudelle työntekijälle ei ole kuitenkaan hyväksi, että hän omaksuu kaikki vallitsevat ajatusmallit, koska tällöin kyseenalaistaminen ja uudistaminen muuttuvat vaikeiksi. Johdon määrittelemä strateginen tavoitetodellisuus ja arjen kulttuuri

eivät aina kohtaa yrityksissä, mutta uuden työntekijän tulisi kuitenkin omaksua nämä kummatkin todellisuudet. (Kjelin, Kuusisto 2003, 15–17).




KUVIO 3: Uuden työntekijän kaksi kilpailevaa todellisuutta

Kuviossa 3 havainnollistetaan, miten uusi työntekijä kohtaa kaksi kilpailevaa todellisuutta. Uusi työntekijä kohtaa historian muovaamat perehdyttämiskäytännöt arjen muodossa. Toimintatavat perehdyttämisessä ovat vanhoja asioita – se tehdään niin kuin on aina ennenkin tehty. Toimintatavoista on tullut rutiineja, jotka voivat jarruttaa kehitystä. Uusia toimintamalleja tulee visioida jatkuvalla kehittämisellä tulevaisuuden tarpeita varten.


2.2 Perehdytysprosessin eteneminen

Kirjassa *Perehdyttämisen pelikentällä* (2009, 102) Kupias ja Peltola kuvaavat oikeanlaisen perehdyttämisen, joka heidän näkemyksen mukaan tapahtuu prosessina. Prosessi muodostuu kolmesta eri vaiheesta, joka on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 4).


Vaihe 1.

- Ennen rekrytointia
 - Rekrytointivaihe
 - Ennen töihin tuloa
- 

Vaihe 2.

- Vastaanotto
 - Ensimmäinen päivä
 - Ensimmäinen viikko
 - Ensimmäinen kuukausi
 - Koeajan päätyttyä
 - (Työsuhteen aikana)
- 

Vaihe 3.

- Työsuhteen päättymisen
- 

KUVIO 4: Perehdyttämisprosessin eri vaiheet

Vaihe yksi, ennen työsuhteen alkua

Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään perehdyttämisen aloittamiseen ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Perehdyttämisen painopiste määräytyy jo ennen rekrytointia, jolloin mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja tarvittavaa osaamista.

Näiden pohjalta perehdyttämisen valmistelu voidaan aloittaa. Itse rekrytointiprosessi on hyvin tärkeä perehdyttämisvaihe, sillä jo haastattelujen aikana alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. (Kupias & Peltola, 2009, 102 – 103.) Perehdyttämisen laajuus riippuu työtehtävistä, sekä työsuhteen kestosta. Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat tulevan työntekijän rooli, työkokemus, ikä ja henkilön ammatillinen osaaminen. Perehdyttämisen pituus ja laajuus vaihtelee myös henkilön työkokemuksen ja historian mukaan. (Österberg, 2005, 91.)

Jo rekrytointivaiheessa on tärkeää tunnistaa tulokkaan tuleva työ ja sen sisältö. Tällöin työnkuvan ja siinä tarvittava pätevyys pystytään hahmottamaan oikein ja sopivan henkilön palkkaus helpottuu. Uudelle työntekijälle alkaa muodostua käsitys tehtävän luonteesta jo rekrytointiprosessin aikana. Perehdyttämisen yhtenä tärkeänä tavoitteena on se, että rekrytoidun työpanos kanavoituu oikeaan paikkaan. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 53.)

Ennen työsuhteen alkua on myös hyvä hahmotella perehdyttämissuunnitelmaa. Hyvä perehdyttämissuunnitelma edellyttää jatkuvuutta, suunnitelmallisuutta, dokumentointia ja hyvää valmentautumista. Suunnitelmaan kuuluvat olennaisena osana seuranta ja arviointi. Se sisältää perehdyttäjien sekä opastajien koulutuksen ja siihen tarvittavan aineiston. Perehdyttämisessä voidaan käyttää apuna yrityksen toimintaan liittyvää materiaalia ja esitteitä, sekä alaan liittyviä työsuojeluoppaita ja muuta aiheeseen liittyvää materiaalia kannattaa hyödyntää. Laadittaessa hyvää perehdyttämis- ja opastussuunnitelmaa, on esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden tehtäviä tiivistä yhteistyötä keskenään. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Vaihe kaksi, työsuhteessa tapahtuva perehdytys

Uuden työntekijän vastaanottamisessa on tärkeää, että tulokas tuntee itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi taloon. Perehdyttäminen kannattaa toteuttaa eri vaiheissa, jaksottaen. Nämä ensimmäisenä päivänä hoidettavat asiat ovat pääsääntöisesti niitä asioita, jotka on voitu hoitaa jo aiemmin etukäteen, ennen uuden työntekijän

perehdyttämisen alkua. Näitä ovat esimerkiksi tilaamalla saatavat avaimet ja kuluvat. (Kupias & Peltola, 2009, 104 – 105.)

Ensimmäisen viikon aikana on tärkeätä, että tulokas pääsee tutustumaan omaan työtehtävään ja myös tekemään sitä opastetusti. Perehdyttäminen pitää järjestää siten, että se on tarkoituksen mukaista. ”Ensiapupakkaus” koostuu niistä perehdyttämisen asioista, joita perehtyjä tarvitsee tutustuessaan omiin työtehtäviinsä. Ensimmäisen viikon perusteella perehdytys suunnitelmaa pitää tarkentaa ja täydentää siihen suuntaan, että perehdytettävä tulisi selviämään työstään riittävän itsenäisesti. (Kupias & Peltola, 2009, 105 - 106.)

Ensimmäisen viikon jälkeen on tarkoitus, että perehdytettävä pääsisi kiinni tuottavaan työhön ja samalla sisäistäisi työyhteisön toimintakulttuurin. Perehdytettävälle on annettava mahdollisuus tuoda esille myös omia näkemyksiään toimintatapojen kehittämiseksi. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu perehdyttämissuunnitelman mukaisesti. Tässä vaiheessa perehdyttämisen päävastuu on yleensä siirtymässä perehdytettävälle itselleen. 1 – 2 kuukauden työssäolon jälkeen olisi hyvä käydä palautekeskustelu perehdyttämisestä. Palautekeskustelulla perehdytetty saa palautetta omasta toiminnastaan, mutta samalla perehdytettävä voi antaa myös palautetta perehdyttämisen onnistumisesta. Palautekeskustelu on hyvä toteuttaa, ennen koeajan päättymistä. Ei ole olemassa mitään tiettyä perehdyttämisjakson kestoa, sillä eri työtehtävät edellyttävät eripituisen perehdyttämisjakson. Perehdyttämisjakso ei suinkaan ole yhtä pitkä, kuin koeaika työpaikalla. Perehdyttäminen pitää suunnitella aina tarpeen mukaan riittävän pitkäksi ajanjaksoksi. Tärkeätä on se, että työntekijä saa riittävän hyvän alun työlleen. (Kupias & Peltola, 2009, 106 – 109.)

Vaihe kolme, työsuhteen päättyessä

Työsuhde voi päättyä monella eritavalla ja työntekijän lähtö voi olla nopea riippuen irtisanomisperusteesta tai johtuen koeaikapurusta. Työsuhteen päättyminen voi olla myös etukäteen tiedossa oleva tapahtuma, esimerkiksi määräaikaisten työntekijän työsuhteen päättyminen tai muu luonnollinen päätepiste. Työntekijän lähtö-

keskustelussa kannattaa myös kysyä perehdyttämisen onnistumista. (Kupias & Peltola, 2009, 109 – 110.)

2.3 Perehdyttämistä ohjaavat lait ja asetukset

Työnantajan velvollisuus on perehdyttää uusi työntekijä. Perehdyttämisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on tapaturmien ja työstä aiheutuvan vaarojen välttäminen. Työnantajan tulee varmistaa, että kaikki uudet työntekijät saavat kaiken tarpeellisen tiedon työhön liittyvistä vaaroista. (Hyvä perehdytys -opas, 2007). Opettajien on vastaavasti perehdytettävä opiskelijat turvalliseen ja oikeaoppiseen suoritukseen, eli toimintamalliin. Suorituksella selkeytetään ja turvataan opettajien, sekä yrityksen vastuuta. Perehdyttämisessä on tärkeää aina ottaa huomioon ketä perehdytetään ja mihin perehdytetään. Perehdyttäminen työyhteisössä on työnantajan velvollisuus, josta säädetään laissa, vaikka sen toteutus vaihtelee suuresti eri organisaatioiden välillä. Lain tarkoituksena on turvata työntekijälle turvallinen työpaikka sekä opastus työntekoon. (Työhön perehdyttäminen ja opastus 2009.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan on huolehdittava siitä, että uusi työntekijä perehdytetään riittävän hyvin ennen uuden työn aloittamista tai uuden menetelmän tai laitteen käyttöönottoa. Työntekijälle on annettava riittävästi ohjausta ja opetusta vaarojen ja haittojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan terveyttä tai turvallisuutta uhkaavan vaaran tai haitan vähentämiseksi. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Laki nuorista työntekijöistä (1993/998 10. § ja 405/2004) toteaa seuraavasti:

”Työnantajan on huolehdittava, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille”.

Asetus nuorten työntekijöiden suojelusta (1986/508) soveltaa työturvallisuuslakia alle 18-vuotiaisiin työntekijöihin niin, että se sisältää lain 1993/998 10. §:n.

Työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta asetetun lain (701/2006, 44/2006) tarkoitus on varmistaa, että työsuojelua koskevia säännöksiä noudatetaan. Viranomaisvalvonnan, työntekijöiden ja työnantajan yhteistoiminnan avulla on tarkoitus parantaa työolosuhteita ja työympäristöä. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44).

Pelastustoimiasetus 787/2003 10. § käsittelee pelastussuunnitelman sisältöä. Se edellyttää että työpaikoilla on turvallisuussuunnitelma. Suunnitelmassa on selvitettävä turvallisuushenkilöstö ja sen kouluttaminen. Siitä tulee käydä ilmi, kuka on vastuussa muun henkilöstön perehdyttämisestä suunnitelmaan. Henkilöstö tulee perehdyttää ja kouluttaa suunnitelmaan ja sen mukaiseen toimintaan.

Asetus työsuojelun valvonnasta (21.12.1973/954) määrää, että työsuojelupäällikön tulee vastata työntekijän ja työnantajan välisestä työsuojelusta koskevasta toiminnasta työpaikalla. Työsuojelupäällikön on huolehdittava myös, että työnantaja saa kaikki tarpeellisen tiedon työsuojelua koskevista määräyksistä ja säännöksistä. *”Hänen tulee tehdä esityksiä työnantajalla eri toimenpiteistä työpaikan työsuojeluun liittyvän työopastuksen, koulutuksen ja tiedotustoiminnan järjestämiseksi.”* (Hämeen ammattikorkeakoulu 2011.)

Työsuojelutoimikunnan tehtävät on määritelty luvussa 5 pykälässä 29 (28.11.1994/1086). Työsuojelutoimikunnan on laadittava vuosittain toimintasuunnitelma koskien työpaikan työsuojelun toimintaohjelmaa. Heidän on laadittava toimintasuunnitelma työn turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi työpaikalla. Lisäksi toimikunnan tulee käsitellä ja tehdä esityksiä työsuojeluun liittyvän koulutuksen, työnopastuksen ja perehdyttämisen järjestämiseksi.

Tapaturmavakuutuslain (20.8.1948/608) mukaan työnantaja on velvollinen ottamaan tapaturmavakuutuksen. Työnantajan on otettava tapaturmavakuutus, jos hänen palveluksessaan on työsuhteisia työntekijöitä kalenterivuoden aikana yli 12 työpäivää. Tapaturmavakuutus korvaa työntekijälle työtapaturman ja ammattitaidin aiheuttamia taloudellisia menetyksiä. (Tapaturmavakuutuslaitosten liitto 2011.)

Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) mukaan työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuolto virka- tai palvelusuhteen muodosta ja kestosta riippumatta. Työterveyshuollon tarkoituksena on edistää vaarojen torjuntaa, ehkäistä terveyshaittoja ja tukea työn ja työympäristön turvallisuutta. Tarkoituksena on myös edistää työntekijöiden toiminta- ja työkykyä työuran eri vaiheissa sekä parantaa työyhteisön toimintaa. Työnantajalla on oltava toimintasuunnitelma työterveyshuollon järjestämisestä. Suunnitelma tarkastetaan vuosittain ottaen huomioon työpaikan koko. Työterveyshuollon palvelut voi työnantaja järjestää itse tai hankkia ne terveyskeskuksesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

2.4 Perehdyttämisen kehittäminen ja Demingin työnkehitysmalli

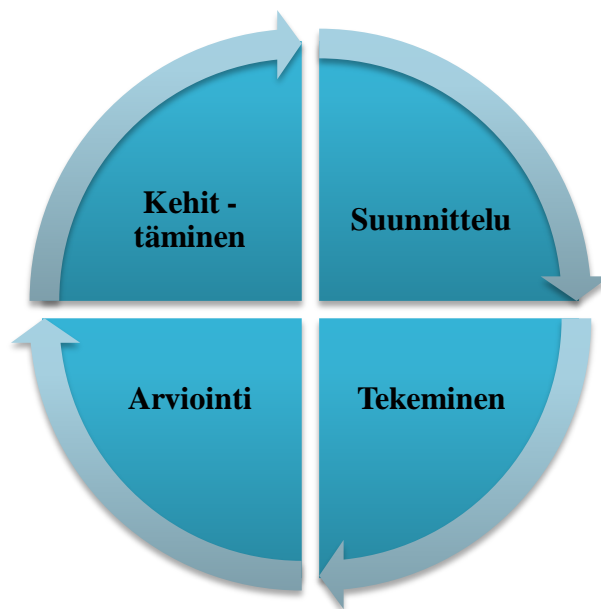
On yrityksen etujen mukaista, että uuteen työtehtävään siirtyvä työntekijä omaksuu mahdollisimman nopeasti työtehtävän sisällön, oikean työtavan ja organisaation toimintatavat. Yrityksensä ympäristö, toimenkuvien muutokset ja tehtävien lisääntyminen kohdistavat jatkuvaa muutoksen painetta työyhteisöön. Työntekijöiltä vaaditaan aikaisempaa enemmän moniosaamista. Perehdyttämisen prosessin jatkuva kehittäminen on tärkeää kaikkien sidosryhmien jäsenille. Seuraavaksi esitellään Demingin työnkehitysmalli. Malli soveltuu hyvin myös perehdyttämisen kehittämisen malliksi, koska tätä ideologiaa noudattamalla perehdytysprosessi uusiutuu jatkuvasti.

Filosofi W. Edwards Deming (1900- 1994) kehitti laatuympeyrän, jota kutsutaan Deming laatuympeyräksi, PDCA (Plan-Do-Check-Action). Nykyisin Demingin versiosta käytetään uudempaa versiota, jossa tarkastus (Check) kohta, on korvattu sanalla oppiminen (Study). (Karjalainen & Karjalainen 1999, 24). Tälle työnkehitysmallille on ominaista se, että pyritään jatkuvaan parantamiseen. Prosessin suorituskykyä voidaan mitata eri näkökulmista ja muiden sidosryhmien tarpeita pystytään hyödyntämään kehitystyössä. (Laamanen 2002, 210). Työnkehitysmalli on klassinen ongelmanratkaisun ja kehäoppimisen malli. Ongelmanratkaisu mallia kutsutaan usein Demingin tai Shewhartin kehittämisympeyräksi tai -kehäksi. (Laatuakatemia 2011) Deming ei anna selkeitä ohjeita, miten pitää toimia. Demingin

malli on rakentunut oppimiselle ja jatkuvan parantumisen filosofialle. (Hokkanen & Strömberg 2006, 81.)

Jatkuva laadun parantaminen tarkoittaa sellaisten asioiden ja menettelytapojen luomista, joilla mahdollistetaan uudistusten tekeminen pienin askelin. Jatkuva laadun parantaminen perustuu nopeaan poikkeamiin ja muutoksiin reagoimiseen. ”Jatkuvalle laadun parantamiselle on ominaista järjestää toiminnan ja sen tulosten auditointeja, katselmuksia, (itse)arviointeja ja vertailuja” (Laamanen & Tinnilä 2002, 27.)

PDCA (tulee sanoista Plan, Do, Check, Act) on klassinen ongelmanratkaisun ja kehäoppimisen malli. Mallia kutsutaan Demingin kehittämissympyräksi tai -kehäksi. Kehittämissympyrä on jaoteltu neljään eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat etenemisjärjestyksessä seuraavat; suunnittelu, tekeminen, arviointi ja kehittäminen. Demingin työkehitysmallin eri vaiheet esitetään seuraavassa kuviossa, kuvio 5.



KUVIO 5: Jatkuvan kehittämisen kehä Demingin työkehitysmallia mukaillen

1. Plan-vaihe, eli suunnittelu

Suunnittelu, plan-vaihe, tulee Demingin työnkehitysmallin mukaisesti ensimmäisenä. Suunnitteluvaihe mahdollistaa tarkan suunnittelun; mitä halutaan saada aikaan, millainen muutos halutaan saavuttaa, ja mitä tietoja tarvitaan tähän suunnitteluun. (Laamanen 2002, 210.) Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan tulevan ja halutun parannuksen tavoitteet ja määritellään ne työkalut, joilla voidaan päästä tavoitteeseen.

2. Do-vaihe, eli tekeminen

Do-vaiheessa tehdään tai valmistetaan uusi tuote suunnitteluvaiheen mukaisesti, jonka jälkeen tuote testataan joko tuotantolinjalla tai laboratoriossa. (Karjalainen & Karjalainen 1999, 24). Vaiheen tarkoituksena on toteuttaa tai kokeilla halutut muutokset tekemällä pienimuotoinen testi koemielessä. Näin tekemällä saadaan testin tulokset. (Laamanen 2002, 210). Tekeminen on hyvä toteuttaa pienessä mittakaavassa. Tällöin tekeminen tai muutoksen suunta on nähtävissä. Tämä vaihe on hyvä toteuttaa pienessä mittakaavassa, jolloin tekeminen tai muutoksen suunta on nähtävissä.

3. Check-vaihe, eli havainnoi ja tarkista

Kolmas kohta Demingin ympyrästä tarkoittaa tarkistamista. Check-vaiheessa analysoidaan ja havainnoidaan kohdan 2 muutoksia ja tuloksia. (Laamanen 2002, 210).

4. Act-vaihe, eli korjaa ja paranna

Act-vaiheessa analysoidaan ja pohditaan Demingin työnkehitysmallin avulla saadut hyödyt. Tulosten perusteella nähdään, mitä on opittu sekä se, mitä voidaan tämän tilanteen perusteella ennustaa muutoksen onnistumisesta ja vakiinnuttamisesta. (Laamanen 2002, 210).

Kolme ensimmäistä vaihetta toteutuu kaikessa toiminnassa ilman ponnisteluja automaattisesti. Neljäs vaihe, joka kuvaa korjaamista, parantamista, johtopäätösten tekemistä ja oppimista, toteutuu harvoin ilman, että siihen paneutuu tietoisesti. (Laamanen 2002, 209).

Suunnitteluvaiheessa Demingin mallissa asetetaan tarkat tavoitteet siitä, minkälainen muutoksen suunta tulisi olemaan, sekä siitä minkälaisilla työkaluilla se pystytään toteuttamaan. Tämän jälkeen tulee muutos ja muutoksen jälkeen arviointi sekä parantaminen. Demingin mallin ideologia oikeastaan piilee siinä, että se on jatkuvan kehittämisen kehä, jonka vauhtia – pyörimisnopeutta ohjataan menemään oikeaan suuntaan. Näin toimimalla kehitystä tapahtuu jatkuvasti ja ainoastaan tavoitteet muuttuvat tulosten myötä. Suunnittelun, tekemisen, arvioinnin ja vakiinnuttamisen mallin avulla perehdyttämisprosessia voidaan kehittää jatkuvasti yrityksen ja perehdytettävän kulloisiakin tarpeita vastaavaksi.

3 ERILAISIA PEREHDYTTÄMISEN MALLEJA

Yrityksen laatiessa perehdytysuunnitelmaa saattaa prosessin kokonaisuuden hahmottaminen olla hankalaa. Perehdyttämisen tueksi onkin kehitetty useita malleja, joita yritys voi hyödyntää kehittäessään itselle sopivinta ratkaisua. Seuraavissa kappaleissa käsitellään kahta tunnetuinta perehdyttämisen mallia sekä vertaillaan malleja keskenään.

3.1 Neljän askeleen työnopastusmalli

Neljän vaiheen opastusmenetelmä jakautuu nimensä mukaisesti neljään eri osaan. Nämä osat ovat: 1. Valmista, 2. Opetä työ, 3. Kokeile taitoa ja 4. Tarkasta. Opastusmalli etenee vaiheittain siten, kun ensimmäinen vaihe on tehty, siirrytään seuraavaan vaiheeseen. Neljän askeleen työnopastusmalli esitetään kuviossa 12.

Työnopastusmalli perustuu lähinnä tekemisen harjoitteluun ja myös jonkun verran kielelliseen verbaaliseen harjoitteluun. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1993, 88.)

Neljän askeleen työnopastusmallissa on hyvin paljon samoja piirteitä kuin Demingin työkehitysmallissa.

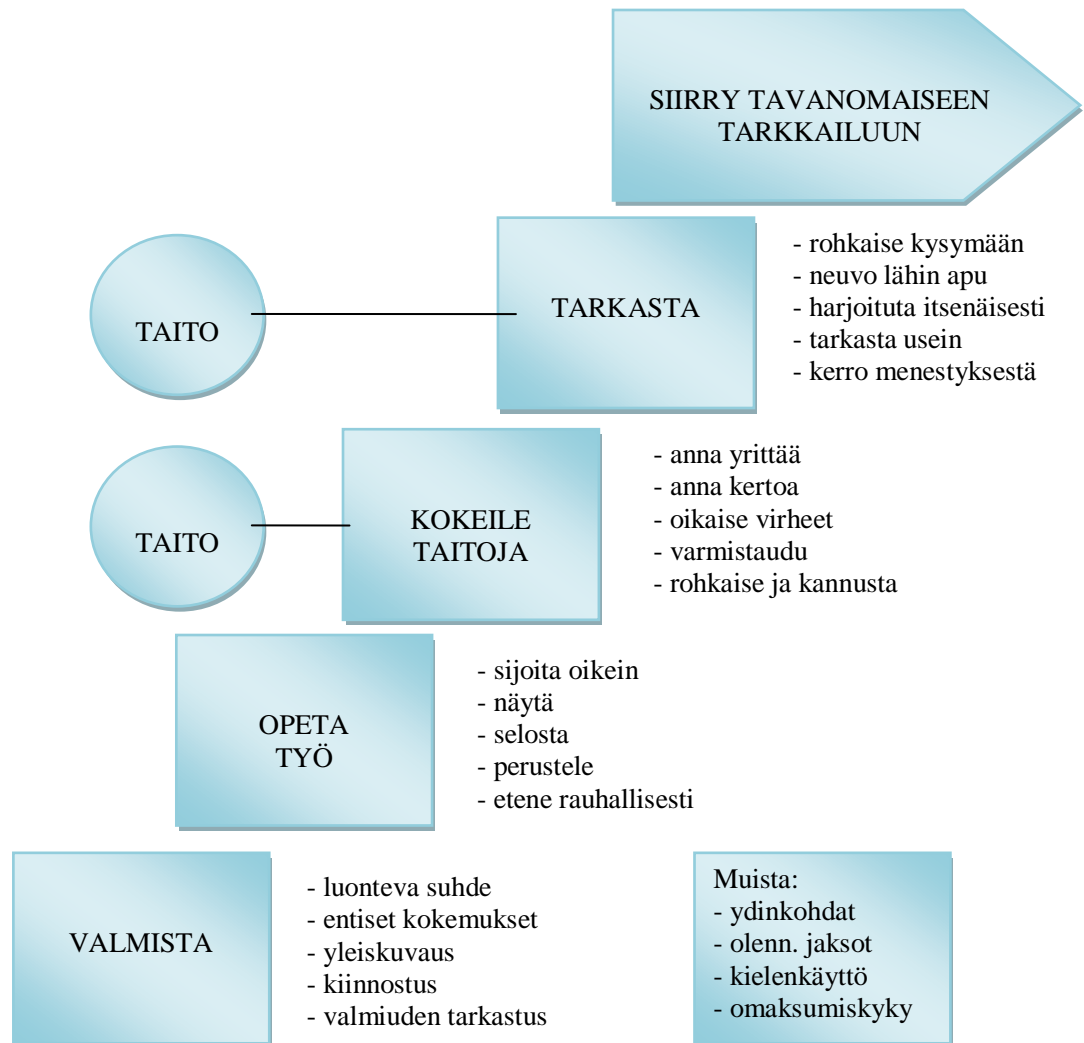
Ensimmäisessä kohdassa valmistetaan perehdytettävä henkilö tulevaan perehdyttämisprosessiin kertomalla tehtävän yleiskuvaus. Ensimmäisessä kohdassa otetaan myös perehdytettävän henkilön aiemmat kokemukset huomioon. Alkukohdan tehtävänä on varmistaa henkilön kiinnostus ja valmius kyseiseen työtehtävän suorittamiseen. (Vartiainen, Teikari & Pulkkinen 1989, 88.)

Kohdassa kaksi, Opetä työ, näytetään, kuinka opetettava työ tulee tehdä oikeaoppisesti ja turvallisesti vaarantamatta itseään tai muita. Vaihe on tärkeä, koska opetettavaa työtä voi tehdä monella eri tavalla, mutta kenties on vain olemassa yksi oikea tapa tehdä se turvallisella tavalla. Työn opettaminen vaatii paljon myös perehdyttäjältä, koska hänen on otettava huomioon, millainen oppija perehdytettävä henkilö on. Kun tehtävä työ on selostettu, näytetty ja perusteltu miksi se tehdään, niin kuin se tehdään, siirrytään kohtaan kolme, kokeile taitoja. (Vartiainen, Teikari & Pulkkinen 1989, 89)

Kohdassa 3, Kokeile taitoja, opastettava henkilö tekee opastajan valvonnassa työsuorituksen. Työnopastajan tehtävänä on antaa yrittää opastetun henkilön tehdä työsuoritusta. Mahdolliset virheet pitää oikaista ja perehdytettävää pitää rohkaista ja kannustaa tekemään uudelleen, eli kokeilemaan taitoja. (Vartiainen, Teikari & Pulkkinen 1989, 89)

Neljän askeleen työnopastusmallia tukee myös konstruktiiivinen oppimisenäkemys. Niin työnopastusmallin ideologian kuin konstruktiiivisen oppimisenäkemyksen mukaan on kyse taidoista, jotka ovat opittavissa, ja joita on mahdollista harjoitella. Harjoitteluun ja myöhemmin tuleviin oppimistilanteisiin siirryttäessä korostuu myös oppijan oma kyky arvioida itseään ja suorituksiaan.

Neljän askeleen työnopastusmallin viimeisessä kohdassa, Tarkasta – vaiheessa, opastajan tehtävänä on rohkaista opastettavaa kysymään tarkentavia sekä täydentäviä kysymyksiä epäselvistä asioista. Tämän kohdan tarkoituksena on myös rohkaista uutta työntekijää kysymään rohkeasti neuvoa, mistä apua on saatavilla erilaisiin kysymyksiin tai ongelmiin. Perehdytettävä alkaa tehdä työtehtävää itsenäisesti ja perehdyttäjän tehtäväksi jää opastetun seuranta sekä tehtäväkohtaisen palautteen antaminen. (Vartiainen, Teikari & Pulkkinen 1989, 89)

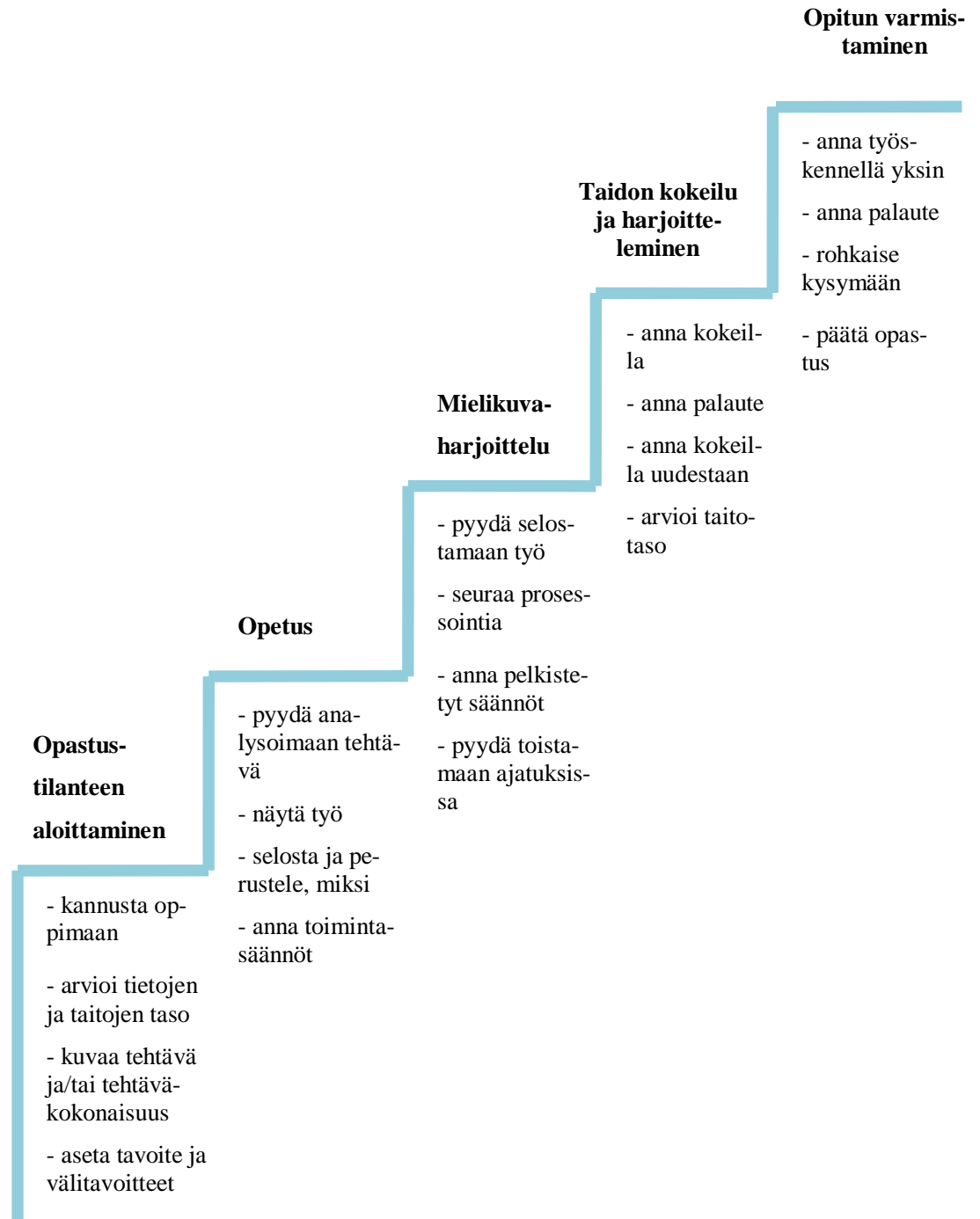


KUVIO 6: TWI - neljän askeleen opastusohjelma (Pirnes 1984, 28)

3.2 Viiden askeleen työnopastusmalli

Tunnetuin ja yleisin työnopastamismalli on viiden askeleen menetelmä, joka perustuu Vartiainen-Teikari-Pulkkis: Psykologinen työnopastus 1989 -malliin. Viiden askeleen työnopastusmalli perustuu edellisessä kappaleessa esiteltyyn neljän askeleen työnopastusmalliin. Viiden askeleen työnopastusmalli on paranneltu versio neljän askeleen opetusohjelmasta. Keskeisin muutos verrattaessa näitä kahta työnopastusmallia keskenään on se, että viiden askeleen menetelmään on lisätty

yksi askel – mielikuvaharjoittelu. Tällaista Viiden askeleen malli on esitelty tarkemmin seuraavassa kuviossa (kuvio 7).



KUVIO 7: Viiden askeleen menetelmä

Ensimmäinen askel: Opastustilanteen aloittaminen

Ensimmäisessä vaiheessa tehdään lähtötason arviointi ja oppimistavoitteiden selvittäminen. Lähtötasonarvioinnissa opastajalle selviää, mitkä ovat opastettavan lähtötasotiedot, eli mitkä opastettava jo tietää. Samalla tarkentuvat ne asiat, jotka opastettavalle on opetettava. Opastajan on tärkeätä luoda kannustava ja mukava ilmapiiri, jolloin myönteinen ilmapiiri motivoi opastettavaa. (Kangas 2003, 14–15.)

Toinen askel: Opetus

Toisen askeleen tavoitteena on se, että opastettava saisi kokonaiskuvan opastettavasta tehtävästä, tai tehtäväkokonaisuudesta. Opetusvaiheessa käydään myös tärkeimmät ohjeet ja nyrkkisäännöt työtehtävän edetessä, opastajan näyttäessä mallisuorituksen työtehtävästä. Isot työkokonaisuudet kannattaa jakaa osiin, jolloin opastettavan seuraaminen ja oppiminen helpottuvat. Ison osakokonaisuuden jakaminen osiin helpottaa opittavaa suoritusta. Huonona puolena on se, että opastettava näkee vain yhden toimintamallin. (Kangas 2003, 15.)

Kolmas askel: Mielikuvaharjoittelu

Aiemmin opittuja asioita mallinnetaan sisäisten toimintamallien avulla. Mielikuvaharjoittelu mahdollistaa opastettavan suoriutumisen työtehtävästä – vaihe vaiheelta. Opastettava joutuu miettimään mallisuorituksen turvin, kuinka oikeaoppinen työsuoritus on edennyt. (Kangas 2003, 15.) Mielikuvaharjoittelulla opastaja pystyy varmentamaan opastetun sisäistäneen työsuorituksen ja sen eri vaiheet.

Neljäs askel: Taidon kokeilu ja harjoittelemine

Neljännän askeleen tarkoituksena on kehittää taitoja käytännön harjoittelulla. Opastettavan tarkoitus on tehdä koko työvaihe, tai työvaiheet itsenäisesti alusta loppuun asti. Valmiin työtuotoksen jälkeen, opastettava arvioi oman suorituksen ja sen jälkeen työsuorituksen arvioi opastaja. (Kangas 2003, 15.)

Viides askel: Omitun varmistaminen

Viimeisen vaiheen tarkoituksena on varmentaa opastetun turvallinen ja oikeaoppinen työtap. Opastettu henkilö työskentelee yksinäisesti ja opastaja tarkistaa opastettavan työtapaa silloin tällöin. Opastetun taidon varmentaminen voidaan

varmentaa siten, että pyydetään opastettua opettamaan työsuoritus toiselle, seuraamalla itse tilannetta. (Kangas 2003, 15.)

3.3 Työnopastusmallien vertailua

Perehdyttämisprosessia ja siitä saatavia hyötyjä pitää ajatella kolmesta eri näkökulmasta. Nämä osapuolet ovat työntekijä, esimies ja työpaikka. Perehdyttäminen ja siitä saatavat hyödyt vaihtelevat sen mukaan, miltä kannalta asiaa ajattelee. Uusi työntekijä kokee perehdyttämisen nopeuttavan sopeutumistaan työyhteisöön, sekä samalla vähentävän työhön liittyviä epävarmuustekijöitä, kun työ opitaan tekemään oikeaoppisesti. Perehdyttämistilanteessa perehdytettävän ammattiosaaminen tulee myös paremmin esille. Esimies hyötyy työnopastusmallien seuraamisesta siten, että uusi työntekijä pääsee helpommin ja nopeammin työporukan sisälle, sekä samalla nostattaa työpaikan yhteishenkeä. Esimiehen aikaa säästyy, kun perehdyttämiselle on selkeä malli. Työpaikan yrityskuva muuttuu positiivisempaan suuntaan, kun työnopastus on järjestelmällistä. Hyvällä perehdyttämisellä työntekijä on sitoutuneempi työhönsä, samalla työtapaturmia on vähemmän ja työn tuottavuus kasvaa. (Lepistö 2004 56 – 57.)

Näissä molemmissa malleissa on hyviä puolia. Neljän askeleen malli, kuvio 14, on perinteinen ”opeta ja kontrolloi” malli. Ajatuksena mallissa on se, että vanha työntekijä opastaa ja perehdyttää uuden työntekijän kyseiseen työtehtävään, tai tekemään tietyn prosessin itsenäisesti. Perehdyttäjä vastaa siitä, milloin perehdytettävä on kykeneväinen suoriutumaan työtehtävästä yksinäisesti ja turvallisesti. Perehdytettävän oppiminen perustuu lähestulkoon tekemällä harjoitteluun. Viiden askeleen malli on paranneltu versio neljästä askeleesta. Viiden askeleen malli, kuvio 15 on myös ”opeta ja kontrolloi” malli. Uutena ajatuksena tähän malliin on tullut mentaalinen harjoittelu. Malli opastaa tehtäväkokonaisuuden laajasti, varmistuen, että opastettava on omaksunut oikeanlaisen mallisuorituksen, samanlaisen jonka opastaja tekee. Viiden askeleen menetelmä on jäykkä, jos sitä noudattaa sanatarkasti, eikä ota opastettavan opittuja tieto ja taitoja huomioon opastustilanteessa.

Neljän ja viiden askeleen mallit soveltuvat parhaiten tietyn rutiinin, tai tehtävän opetukseen, jossa on moninaisia vaiheita, tai osasuorituksia. Vanhempi kollega, opastaja, on opastettavien tukena ja turvana tehtävien aikana. Mallit tarvitsevat vain yhden opastajan, jolloin yrityksen ei tarvitse sitouttaa useita henkilöitä työnopastamiseen. Monille yrityksille tämä on helpoin, halvin ja ehkä ainut todellinen vaihtoehto. Vaikka mallit ovat melko jäykkiä, niin opastajan ei ole pakko noudattaa portaiden nousua järjestelmällisesti. Opastaja voi palata myös taaksepäin, sekä muuttaa askelten järjestystä työkuvaan sopivammaksi. Opastusmallit sopivat henkilöille, jotka oppivat tekemällä itse erilaisissa oppimistilanteissa.

4 OPPIMISNÄKEMYKSET PEREHDYTYKSEN PERUSTANA

Perehdyttämisprosessiin liitetään läheisesti termi oppiminen, sillä uudelta työntekijältä vaaditaan perehdytyksessä jatkuvaa oppimista. Kuviossa 8 käydään läpi kasvuun ja oppimiseen vaikuttavia tekijöitä.

”Usein sanotaan, että opetuksen päämääränä on oppiminen. Ehkä olisi kuitenkin viisaampaa sanoa, että opetuksen päämääränä on yhä parempi osaaminen, johon tarvitaan oppimista.” (Hellström 2008, 272)



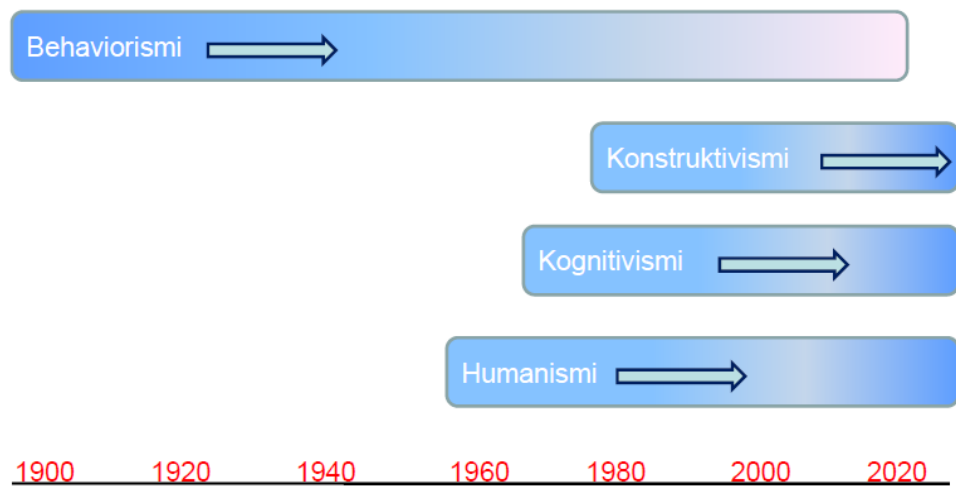
KUVIO 8: Kasvuun ja oppimiseen vaikuttavia tekijöitä (Salpaus 2011)

Perehdyttäjän ja uuden työntekijän ihmiskäsitykset, kasvatuskäsitykset ja opetuskäsitykset vaikuttavat perehdyttämisen onnistumiseen.

Ihmiskäsitys viittaa johonkin kokonaisvaltaiseen, ihmisen tajunnassa tai mielessä olevaan tai tieteessä vallitsevaan, useimmiten hypoteettiseen näkemykseen siitä, mitä ja millainen ihminen on, ja mitä ihminen voi tehdä itsestään. Ihmiskäsitys voidaan määritellä myös ihmisiä koskevien uskomusten, tietojen ja arvostusten järjestelmäksi, johon kuuluu myös eettinen näkökulma. Ihmiskäsityksessä ihmisen

kokonaisuus rakentuu fyysistä, sosiaalisista, psyykkisistä ja henkisistä tekijöistä, joita eri ihmiskäsityksissä painotetaan eri tavoin (Hirsjärvi 1985, 91).

Kasvatuskäsitys korostaa itsenäisyyttä, yksilöllisyyttä ja ihmisen kaikkien kykyjen monipuolista kehittämistä. Sen mukaan jokaisella yksilöllä on oikeus vahvuksiensa ja lahjojensa jalostamiseen. Oppimisympäristöltä vaaditaan muun muassa avoimuutta, kykyä tunnistaa, hyväksyä ja tukea erilaisuutta. Oppiminen on monimutkaista ja tilannesidonnaista, jota voi yrittää ymmärtää tutustumalla erilaisiin oppimisenäkemyksiin (Viitala 2005, 136). Kjelin & Kuusisto (2003, 40–42) ovat kuvanneet teoksessaan, Tulokkaasta tuloksentekijäksi, muutamaa erilaista oppimisenäkemyksiä. He kertovat näiden erilaisten oppimisenäkemyksien vaikutuksesta perehdyttämiseen. Vaikuttavimmat oppimiskäsitykset ovat nykyään behavioristinen oppimiskäsitys, humanistinen oppimiskäsitys, konstrukttiivinen oppimiskäsitys ja kognitiivinen oppimiskäsitys. Kuviossa 9 kerrotaan, miltä eri ajanjaksoilta oppimiskäsitykset ovat.



KUVIO 9: Oppimiskäsitykset 1900 ja 2000- luvuilla (Salpaus 2011)

Kuviosta saadaan selville, että behavioristinen oppimiskäsitys on vanhin oppimiskäsitys. Sen juuret ovat 1900-luvun alusta. Konstrukttiivinen, kognitiivinen ja humanistinen oppimiskäsitys tulevat mahdollisesti syrjäyttämään tulevaisuudessa behavioristisen oppimiskäsityksen.

4.1 Behavioristinen oppimisnäkemys

Behavioristinen oppimisnäkemys keskittyy ihmisen näkyvän käyttäytymisen tutkimiseen (Ikonen 2000, 14). Patrikaisen (1999, 63) mukaan oppimisnäkemyksessä tavoitteet ovat ulkoisesti annettuja, opettajan rooli on olla tietäjä ja oppilaan rooli on olla tiedon vastaanottajana. Oppija nähdään myös passiivisena tiedon vastaanottajana. Behavioristisessa oppimisnäkemyksessä tietoa siirretään ja opitua pyritään kontrolloimaan palkkioita ja rangaistuksia käyttämällä (Patrikainen, 1999, 153).

Behavioristinen oppimiskäsitys nähdään ärsyke-reaktiokytkentöjen muodostumisenä ja sitä voidaan säädellä vahvistamisella eli reaktion (toiminnan) seurauksella (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 195). Oletetaan, että opetuksen tavoitteena oleva reaktio (R) vakiintuu pysyväksi käyttäytymiseksi, eli opitaan, kun se yhdistetään ympäristöstä tulevaan ärsykkeeseen (S). Oppijan käyttäytymistä säädellään ulkopuolisella vahvistamisella (O). Oppimisessa korostetaan muistamista ja ulkoaoppimista. Oppijan toivotusta käyttäytymisestä palkitaan, ja ei-toivottua käyttäytymistä heikennetään rangaistuksella (Tynjälä 1999, 29–31). Oppiminen etenee pikkuhiljaa yksinkertaisesta monimutkaiseen, osista kokonaisuuteen ja havainnoista määritelmiin, ja tätä kaikkea opettaja kontrolloi (Heikkilä 2006, 53–54).

4.2 Kognitiivinen oppimiskäsitys

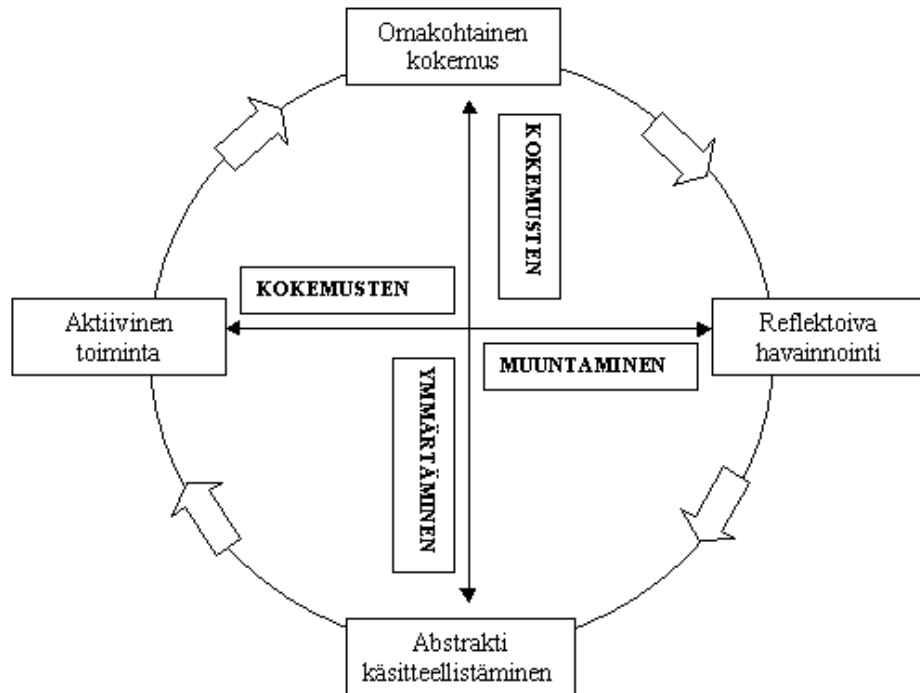
Kognitiivisen oppimiskäsityksen mukaan kiinnostus kohdistuu siihen, miten ihminen prosessoi tietoa: kaikki oppiminen nähdään tiedon prosessointina. Oppijan on tarkoitus käsitellä tietoa sen tiedon turvin, mitä hänellä on jo ennestään (Laine 2009, 13). Oppijan on käsiteltävä aktiivisesti erilaisia tietoja. Hänen on toimittava havaintoja tekevänä, tietoa vastaanottavana, valikoivana, tulkitsevana, taltioivana ja aktiivisesti kehittävänä olentona. Nykyään painopiste on jaetun kognition, eli yhteisöllisen prosessin, oppimisen tutkiminen (Nevgi & Lindblom-Ylänne 2003, 16). Kognitiivinen oppimisprosessi käynnistyy todellisista ja koetuista ongelmista, erilaisista ristiriidoista ja oppimistarpeista, joiden tarkoitus on herättää oppijas-

sa oppimismotivaatiota (Lepistö 2004, 11). Patrikaisen (1999, 154) mukaan kognitiivisessa oppimiskäsityksessä opettaja toimii konsulttina ja auttaa oppijaa testaamaan erilaisia oletuksia, jonka jälkeen hän toimii tehtyjen ratkaisujen vahvistajana. Opettajan tehtävä on päättää oppimistavoitteista, valita opetettava aines ja johtaa opetustapahtumaa. (Hellström, 2008, 275). Ryhmässä tapahtuvaa kognitiivista prosessointia pidetään tärkeänä. Oppimistulos syntyy ryhmässä oppijoiden ja opettajan keskinäisestä vuorovaikutuksesta, ja lopputuloksena saavutettu tuote on sosiaalinen tuote. (Patrikainen 1999, 154).

4.3 Kokemuksellinen oppimiskäsitys

Järvisen (2000, 81) mukaan kokemuksellinen oppimiskäsitys perustuu toiminnalliseen psykologiaan. Oppiminen käsitetään siinä oppijan kokemukseksi ja tiedon sekä toiminnan ja ajattelun välisten suhteiden muunteluksi. Kokemuksellisessa oppimisessa tuetaan sosiaalista ja persoonallista kasvua ja sen tarkoituksena on lisätä ihmisen omaa itsetuntemusta. Heikkilän (2006, 57) mukaan kokemuksellisessa oppimisessa keskeistä on myös itsereflektoinnin rooli. Reflektointi on prosessi, jossa pohditaan asioiden syvällistä arviointia sekä pyritään oivaltamaan kokonaisuuksia ja asioiden välisiä suhteita. (Sydänmaanlakka 2000, 257).

Yksilön motivaatio, arvot, tarpeet ja itsetuntemus kuuluvat kokemuksellisen oppimiskäsityksen terminologiaan. Kokemuksellisessa ajattelussa oppiminen käsitetään jatkuvana prosessina, jossa oppiminen sisältää vuorovaikutuksen yksilön ja ympäristön välillä. Työelämässä kokemuksellinen oppimiskäsitys painottaa kokemuksesta oppimista. Pehdyttävä kohtelee uutta tulokasta yksilönä ja on kiinnostunut uuden työntekijän aikaisemmasta työkokemuksesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41–42). Kokemuksellisen oppimiskäsityksen kehittäjiä ovat olleet John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget ja David A Kolb. Kolb (1984, 42) kuvaa kokemuksellisen oppimisen kehänä, jossa opiskeltava aine ja kokemukset etenevät tarkentuvana kehänä. Kuviossa 10. kerrotaan kokemuksellisen oppimisen mallista.



KUVIO 10: Kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb 1984, 42)

4.4 Konstruktiivinen oppimisnäkemys

Konstruktiivinen oppimisnäkemys perustuu kognitiiviseen psykologiaan ja se korostaa oppimisen tavoitteellisia, sosiaalista ja itseohjautuvaa luonnetta. Oppiminen perustuu aikaisemmin opittuun, ja mitä paremmin aiemmin opittu on jäsentynyt, sitä helpommin uusi tieto sulautuu vanhaan. (Laine 2009, 13). Ongelmanratkaisulla, kokeilemisellä, ajattelulla ja ymmärtämisellä on oppimisessa tärkeä merkitys. Oppiminen on hyvin tilannesidonnaista ja oppimistilanteet tulisikin liittää todellisen elämän tilanteisiin, joissa oppija tarvitsee niitä myöhemmin. Oppilaalle tulee asettaa tavoitteita, jotta oppiminen olisi tehokasta. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 162–164).

Perehdyttämisessä konstruktivistinen suuntaus näkyy siten, että uuden työntekijän henkilökohtainen tausta ja yksilölliset lähtökohdat vaikuttavat voimakkaasti perehdytystilanteeseen. Konstruktiivista suuntausta toteuttavassa perehdyttämisessä keskitytään yksityiskohtien sijaan kokonaisuuksiin ja asioiden välisiin suhteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 43–44).

Heikkilän (2006, 65) mukaan oppimaan oppiminen on yksi tärkeimpiä taitoja, mitä konstruktivistien näkemyksen mukaan oppijan on hyödyllistä hallita. Kyse on taidoista, joka on opittavissa, ja jota on mahdollista harjoitella. Siihen liittyy myös oppijan kyky arvioida uuteen oppimistilanteeseen tullessaan, miten tilannetta voisi lähestyä, miten ja mistä tietoa voisi etsiä tai rakentaa.

Oppimisnäkemyksen vertailua

TAULUKKO 1: Oppimisnäkemyksen vertailua (www.oamk.fi 2011)

Oppimisnäkemys	Opetus	Oppiminen	Evaluointi	Toivottu lopputulos
Behavioristinen oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> rationaalisuus käyttätymisen muokkaus 	<ul style="list-style-type: none"> muistaminen stimulus-mallioppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> ulkoisen käyttäytymisen muutos transmittaallinen muistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> käyttätymisen muutos muistaminen
Kognitiivinen mallioppiminen	<ul style="list-style-type: none"> tiedon toiminnallisuus, aktiivisuus, situationaalisuus mallintaminen, ohjaaminen artikulaation, reflektion ja oman toiminnan tutkimisen tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> jatkuvan toiminnan ja interaktion avulla kehittyvä osaaminen yhteisöllisyys PBL ja projektioppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> ongelmatilanteen käsittely ja ratkaisu kokonaisorientaation avulla työskentely 	<ul style="list-style-type: none"> osaaminen tiedon ja taidon integraatio
Kokemuksellinen oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> oppijan kokemusten hyödyntämisen ohjaaminen monipuolisten oppimisympäristöjen luominen 	<ul style="list-style-type: none"> prosessiluonteista syklistä reflektiota kokemusten pohjalta sosio-emotionaaliset prosessit 	<ul style="list-style-type: none"> reflektio itsearviointi dialogi 	<ul style="list-style-type: none"> toiminnan ja reflektion välinen suhde ongelmaratkaisutapojen kehittyminen
Konstruktivinen oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> sisältöpäin ohjautuvan oppimisen tukeminen oppijan aktivoiminen tavoitteelliseen toimintaan 	<ul style="list-style-type: none"> itsekonstruktio aikaisemman tiedon ja opitun kontekstissa adaptiivinen kognitio tiedon kumulatiivisuus 	<ul style="list-style-type: none"> reagoi oppimistilanteissa oppijan tiedon käsittelyprosessi havainnointi 	<ul style="list-style-type: none"> merkitysten antaminen oppimistilanteille uuden tiedon linkittäminen jo kapäiväiseen elämään

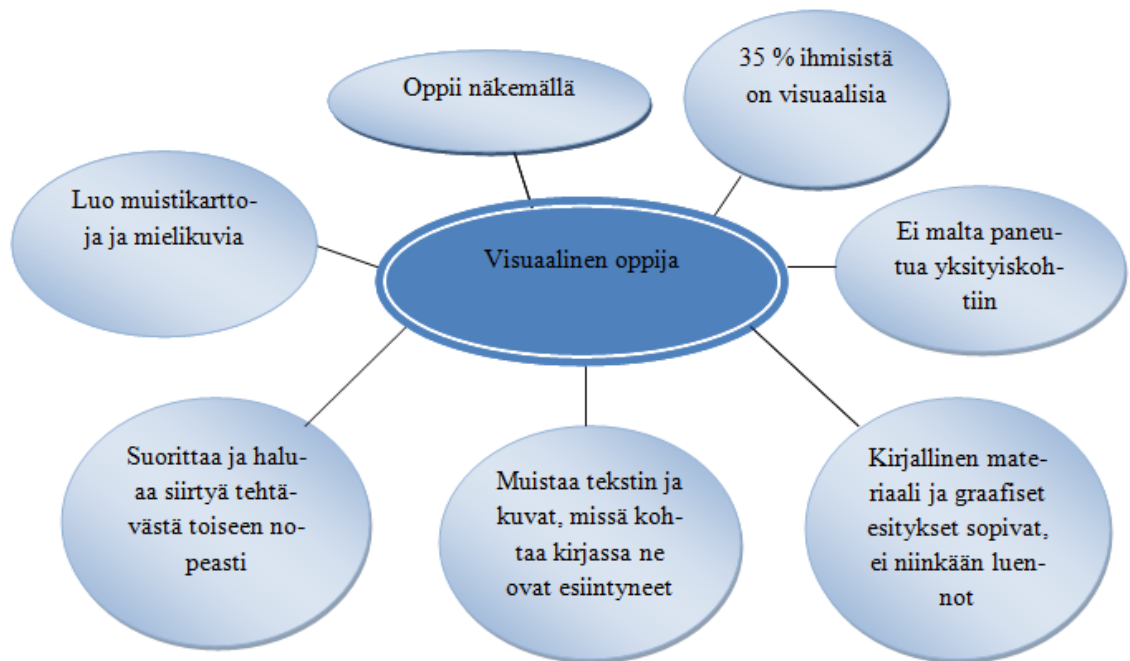
Yksi tapa tarkastella asioita on tiivistää näkemykset taulukoksi erilaisten teesien mukaan. Taulukossa 1 vertaillaan oppimisnäkemyksiä opetuksen, oppimisen, evaluoinnin ja toivotun lopputuloksen mukaan. Vertailtavat oppimisnäkemykset ovat behavioristinen, kognitiivinen, kokemuksellinen ja konstruktivistinen oppimisnäkemys.

5 OPPIMISTYYLIT

Oppijoiden mieluisimmat ja luontevimmat oppimistyylit poikkeavat toisistaan. Perehdyttäjät ovat oppimistyyleiltään hyvinkin erilaisia ja oma oppimistyyli vaikuttaa omaan tapaan perehdyttää. (Kupias & Peltola 2009, 120). Kauppilan (2003, 59–60) mukaan henkilöiden erilaiset taipumukset ja erilaisuuden tunnistaminen on otettava huomioon opetettaessa. Etenkin erityisopetuksessa käytetään VAK-oppimistyyliä mukailevaa opetusta. Oppimistyylien jaottelu perustuu siihen, mitä aistia yksilö haluaa painottaa oppimisessaan ja mikä on hänelle luontevin tyyli. VAK-lyhenne muodostuu sanoista visuaalinen, auditiivinen ja kinesteettinen. Normaalisti yksilöt yhdistävät kahta tyyleistä, mutta toisille jokin tyyleistä on selkeästi muita vahvempi. (Virtainlahti 2009, 237).

5.1 Visuaalinen oppija

Visuaalisessa oppimisessa hallitsevin aisti on näkö. Visuaalisesti oppiva ihminen käyttää oppimisessa näkömuistia ja muistaa hyvin erilaiset kaaviot, kuvat ja taulukot. Hän käyttää puheessaan näkemiseen liittyviä sanoja, esimerkiksi ”minulla on selvä kuva asiasta”. Visuaalisella oppijalla on vilkas mielikuvitus, ja hän on luova ja nopea. Visuaalinen oppija oppii parhaiten katselemalla; kaaviot, kuvat, taulukot ja filmit ovat hyviä apuvälineitä. (Virtainlahti 2009, 238.) Kuviossa 11 kerrotaan millaisia visuaaliset oppijat ovat ja miten he oppivat.

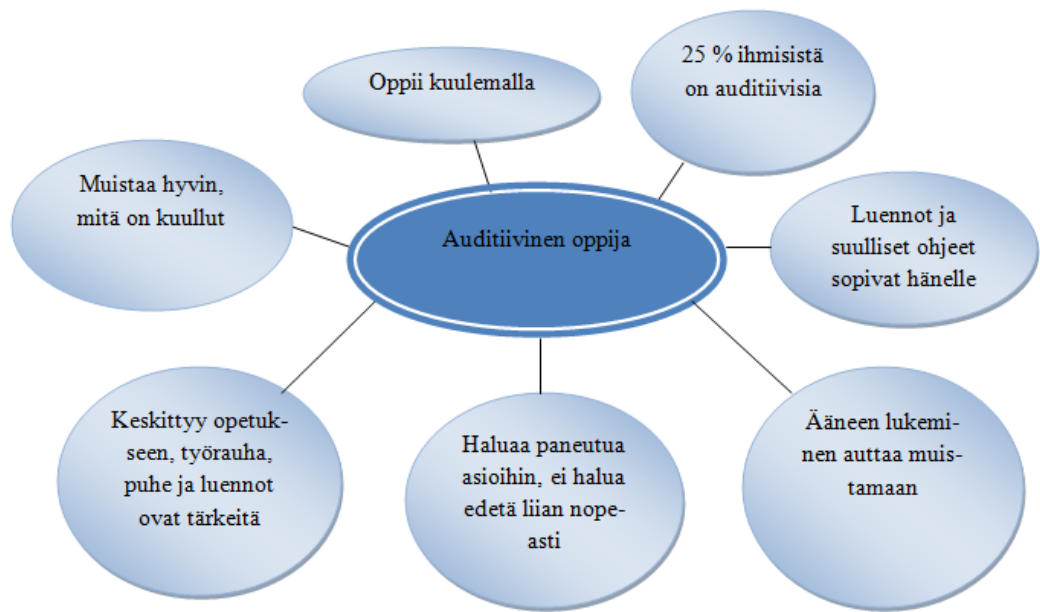


KUVIO 11: Visuaalinen oppija

Visuaalisia oppijoita on 35 prosenttia ihmisistä. Nämä ihmiset oppivat näkemällä, jonka pohjalta he luovat muistikuvia. Luennoilla visuaaliset oppijat eivät ole omimmillaan. He suorittavat annetut tehtävät nopeasti ja haluavat siirtyä nopeasti seuraavaan. Tämä on myös yksi heidän heikkouksista, he eivät malta paneutua annetun tehtävän yksityiskohtiin tarpeeksi hyvin.

5.2 Auditiivinen oppija

Auditiivisen oppijalla kuulo on hallitseva aisti. Oppija muistaa asioita, mitä hän on kuullut ja hänen puheessaan voi esiintyä kuulemiseen liittyviä sanontoja, esimerkiksi ”kerro lisää”. Äänet herättävät auditiivisen oppijan huomion, mutta toisaalta myös häiritsevät hänen keskittymistä. Auditiivinen oppija on yleensä hyvä kirjoittamaan ja puhumaan, mutta selittää asioita hitaasti prosessoiden. Auditiivinen oppija oppii parhaiten luennoilla sekä keskusteluja tai äänitteitä kuuntelemalla. (Virtainlahti 2009, 238.) Kuviossa 12 kerrotaan, millaisia auditiiviset oppijat ovat, ja miten he oppivat.



KUVIO 12: Auditiivinen oppija

Auditiiviset oppijat oppivat kuulemalla. He muistavat hyvin kaiken kuulemansa. Auditiivisia oppijoita ihmisistä on 25 prosentti. He vaativat itselleen työrauhan, jotta pystyvät keskittymään oppimaan. Auditiivinen oppija ei hätäile annettujen tehtävien kanssa, vaan he paneutuvat niihin huolella. Asioiden ääneen lukeminen auttaa heitä muistamaan asiat.

5.3 Kinesteettinen oppija

Kinesteettisessä oppimistyyliässä tuntemukset, toiminnallisuus ja liike ovat tärkeitä. Kinesteettinen oppija haluaa saada toiminnasta tuntuman ja tehdä asioita itse. Hän vaistoo asioita helposti esimerkiksi tunnelmasta. Kinesteettisen oppijan puheessa voi esiintyä toiminnallisuuteen liittyviä sanontoja, esimerkiksi ”minusta tuntuu”. Kinesteettinen oppija osallistuu mielellään ja kaipaa vaihtelua. Hän tarvitsee aikaa asioiden prosessointiin. (Virtainlahti 2009, 238.) Kuviossa 13 kerrotaan, millaisia kinesteettiset oppijat ovat, ja miten he oppivat.



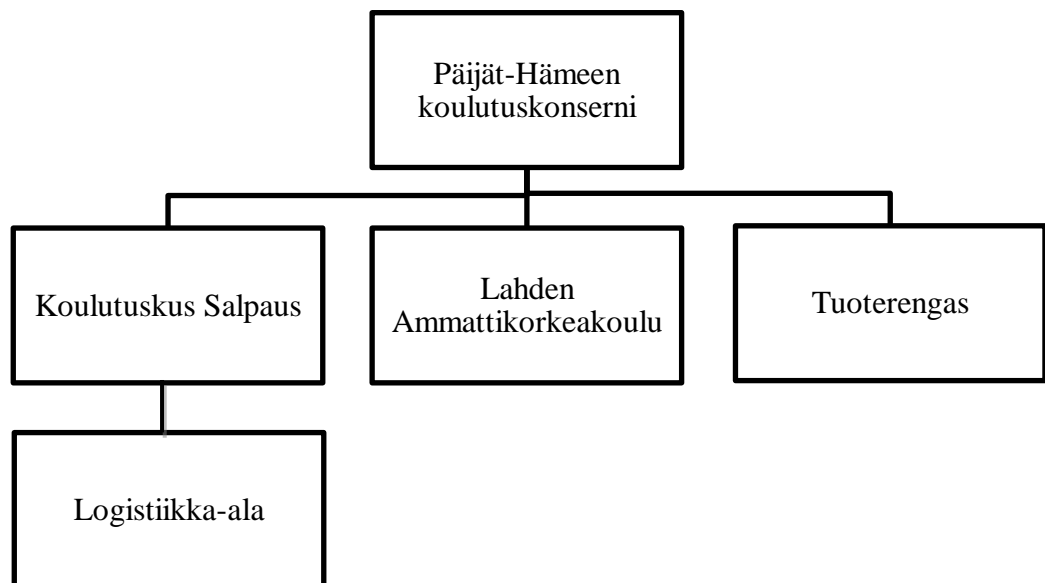
KUVIO 13: Kinesteettinen oppija

Kinesteettiset oppijat oppivat parhaiten tekemällä. Kineettisiä oppijoita on 40 prosenttia ihmisistä. He haluavat pistää kroppansa peliin, jotta he oppisivat. He ovat myös hyvin kilpailuhenkisiä ja he pitävät väittelystä. Näille oppijoille on tyypillistä, että he muistavat hyvin kuulemansa. Heidän oppimisprosessiin kuuluu vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa.

6 CASE: KOULUTUSKESKUS SALPAUS, LOGISTIikka-ALA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen case-yritys, sekä kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteutuksesta. Lisäksi kuvaillaan tutkimuksessa kartoitettu perehdyttämisen nykytila Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alalla. Perehdyttämisen nykytilassa on keskeisessä roolissa toimintaympäristötavoitteinen perehdyttämisooppi sekä konsernitasoinen perehdyttämisooppi.

Päijät-Hämeen koulutuskonserni -kuntayhtymä on maakunnallinen koulutuksen järjestäjä, kehittäjä ja ylläpitäjä. Koulutuskonserni johtaa ja koordinoi jäsenkuntiansa puolesta ammattikorkeakoulutusta, lukio- ja ammatillista koulutusta, oppisopimuskoulutusta sekä kuntoutusta ja työnvalmennusta. Päijät-Hämeen koulutuskonserni – kuntayhtymän jäsenkunnat ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Kuhmoinen, Kärkölä, Lahti, Nastola, Orimattila, Padasjoki, Pertunmaa ja Sysmä. Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa on kolme tulosaluetta; Koulutuskeskus Salpaus, Lahden ammattikorkeakoulu ja Tuoterengas. (kuvio 14.) Tämän tutkimuksen case-yritys on Koulutuskeskus Salpaus ja tarkemmin sen teollisuusalojen tulosityksikköön kuuluva logistiikka-ala.



KUVIO 14: Organisaatiokaavio

Koulutuskeskus Salpaus on perustettu 1.1.2001. Monialainen ammatillista koulutusta ja lukiokoulutusta järjestävä oppilaitos muodostaa Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa oman tulosalueen. Salpausta johtaa ja ohjaa kuntalain mukaisesti valittu johtokunta, jonka asioiden valmistelu kuuluu rehtorille. Koulutuskeskus Salpauksen johtoryhmän muodostavat rehtori, neljän toimialan apulaisrehtorit, viestintä- ja markkinointijohtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja sekä rehtorin sihteerri. Salpaus toimii hallinnollisesti neljänä toimialana; kunkin toimialan toiminnasta vastaa apulaisrehtori. Kullekin toimialan koulutus- / ja ammattialalle on nimetty koulutusjohtajat/ aikuiskoulutusjohtajat ja koulutuspäälliköt/ aikuiskoulutuspäälliköt. (Koulutuskeskus Salpaus, A)

Koulutuskeskus Salpaus on yksi Suomen suurimmista ja monialaisimmista ammatillisen koulutuksen ja aikuiskoulutuksen järjestäjistä. Koulutuskeskus Salpaukseen kuuluu myös oma lukio. Koulutuskeskus Salpaus tekee myös tiivistä kehittämissyhteistyötä elinkeinoelämän kanssa. Vuosittain Salpauksessa opiskelee lähes 20 000 nuorta ja aikuista opiskelijaa. Opettajia ja muuta henkilöstöä Salpauksessa on yli 750. Koulutuskeskus Salpaus on yksi kolmesta Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tulosalueesta. (Päijät-Hämeen Koulutuskonserni 2011a)

Koulutuskeskus Salpaus jakautuu viiteen eri tulosalueeseen. Nämä tulosalueet ovat Aikuiskoulutus ja työelämäpalvelut, Palvelu-Salpaus, Rehtorintoimisto, Salpauksen Areena sekä Tuote-Salpaus. Tuote-Salpaus antaa toisen asteen ammatillista peruskoulutusta, henkilöstön kokonaismäärä oli 31.12.2010 yhteensä 231 henkilöä ja henkilöiden keski-ikä on 50 vuotta. (Päijät-Hämeen Koulutuskonserni, Henkilöstökertomus 2010).

Logistiikka-ala

Logistiikka-ala on yksi teollisuusalojen tulosityksikön koulutusaloista. Logistiikka-alan koulutus kestää opiskelijan koulutuspohjasta riippuen kahdesta kolmeen vuotta. Suuntautumisvaihtoehtoja on kaksi; varastopalvelujen koulutusohjelma tai kuljetuspalvelujen koulutusohjelma.

Varastopalvelujen koulutusohjelmasta valmistutaan varastonhoitajiksi. Kuljetuspalvelujen koulutusohjelmassa suuntautumisvaihtoehtoina ovat autonkuljettajan, linja-auton- tai yhdistelmäajoneuvonkuljettajan suuntautumisvaihtoehdot. Vuosittain aloituspaikkoja logistiikan perustutkinnon puolella on yhteensä 60 kappaletta. Nämä paikat jakautuvat siten, että yksi luokka aloittaa varastopalvelujen koulutusohjelman 20 opiskelijan voimalla vuosittain. Kuljetuspalvelujen koulutusohjelmassa aloittaa kaksi vuosiluokkaa kerralla yhteensä 40 opiskelijan voimin, ryhmäkoon ollessa 20 henkilöä. (Koulutuskeskus Salpaus, tilastoja).

Opettajia nuorisopuolen logistiikka-alan ammattiaineiden opetuksessa syksyllä 2011 on yhteensä 11 henkilöä. Opetushenkilöt jakautuvat siten, että neljä opettajaa on varastonhoitajan koulutusohjelmassa ja seitsemän opettajaa on tekemisissä autonkuljettajien kanssa. Logistiikkapuolella ei ole tällä hetkellä yhtään naista opetushenkilöstössä.

Keväällä 2011 logistiikka-alalla oli yhteensä 28 kappaletta erilaista moottorikäyttöistä ajoneuvoa tai työkonetta. Näiden ajoneuvojen tai työkoneiden käyttö vaihtelee vuosiluokasta riippuen. Joitakin työkoneita ja laitteita logistiikka-alan opiskelijat käyttävät koko opiskeluajan, joitakin he voivat käyttää vain yhden kerran kolmen vuoden aikana.

6.1 Tutkimuksen toteutus

Aineistoa kerättiin tähän tutkimukseen omien havaintojen pohjalta lomakehaastattelulla, eli puolistrukturoidulla haastattelulla, sekä kolmelta logistiikka-alan opettajalta että logistiikka-alan koulutuspäälliköltä. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että kysymykset ovat ennalta määritelty, mutta vastaajat ovat saaneet vastata niihin omin sanoin. Haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostitse opettajille maaliskuussa 2011 (liite 2), sekä koulutuspäällikölle elokuussa 2011 (liite 1).

Lomakehaastattelu sopii hyvin aineistonkeruutavaksi silloin, kun tutkittava asia ei ole laaja. Lomakehaastattelulla pystytään myös rajaamaan tiettyä asiaa koskevia

mielipiteitä ja kokemuksia. Hyvin laaditut kysymykset helpottavat haastattelun toteutusta. Tutkimuksessa käytettiin avoimia kysymyksiä, joilla pystyttiin selvittämään, mitä haastateltavilla on todella mielessään. Vastajia ei myöskään kahlittu liiaksi valmiisiin vaihtoehtoihin. Motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajan viitekehyksiä voidaan myös tunnistaa avoimilla kysymyksillä. Haastateltavat olivat alustavan tiedustelun perusteella hyvin motivoituneita osallistumaan kyselyyn. (Vilkkä 2005, 90–95).

Kohderyhmäksi tutkimuksessa valittiin kolme uusinta logistiikka-alan opettajaa, joilla oli perehdyttäminen parhaiten muistissa. Näiden uusimpien opettajien haastattelujen tuloksia käytettiin osittain apuna luotaessa koulutuspäällikölle suunnattua puolistrukturoitua lomakehaastattelua. Kysely lähetettiin yhteensä neljälle henkilölle ja he kaikki vastasivat haastatteluun, eli vastausprosentiksi muodostui 100 %. Taulukosta 2 voidaan nähdä tutkimuksen eteneminen.

TAULUKKO 2: Tutkimuksen eteneminen

elokuu 2004 alkaen	<ul style="list-style-type: none"> • osallistuva havainnointi
syksy 2010	<ul style="list-style-type: none"> • opastus- ja opetuskorttien tekeminen kehittämisprojektissa
tammikuu 2011	<ul style="list-style-type: none"> • perehdyttämisen alkukartoitus • alustava tutkimussuunnitelma
helmikuu	<ul style="list-style-type: none"> • tutkimusongelman määrittely • teorian kirjoittamista
maaliskuu	<ul style="list-style-type: none"> • kyselylomakkeiden laatiminen • kyselylomakkeiden lähettäminen sähköpostilla haastateltaville
huhtikuu	<ul style="list-style-type: none"> • kyselylomakkeiden palautus ja yhteenveto
elokuu	<ul style="list-style-type: none"> • kyselylomakkeen laatiminen ja lähettäminen koulutuspäällikölle • kyselylomakkeen palautus ja yhteenveto

Yhtenä tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, jolloin pystyttiin näkemään, mitä todella tapahtui. Osallistuva havainnointi toteutettiin siten, että toinen kirjoittajista osallistui ryhmän toimintaan, työpaikan yhtenä jäsenenä. Osallistuvaa havainnointia on tapahtunut vuodesta 2004 lähtien. Osallistuvan havainnoinnin hyvänä puolena on, että näin saadaan välitöntä ja suoraa tietoa heti, miten yksilöt, ryhmät tai organisaatiot toimivat. Haittapuolena voidaan mainita se, että havainnoija pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan ja jopa muuttamaan tutkimuksen laatua ja sen suuntaa. (Hirsijärvi ym. 2008, 207–209).

Syksyllä 2010 teimme kehittämisprojektin Koulutuskeskus Salpauksen logistiikkapuolelle. Kehittämisprojektin tavoitteena oli parantaa työturvallisuutta ja helpottaa uuden työntekijän perehdyttämistä työkoneisiin ja – laitteisiin. Kehittämisprojektin lopputuloksena teimme kymmeneen moottorikäyttöiseen ajoneuvoon opastus- ja opetuskortit.

Tammikuussa 2011 aloimme kartoittaa kokonaisvaltaisesti Koulutuskeskus Salpauksen, logistiikka-alan perehdyttämisen nykytilaa. Tutkimme perehdyttämisen osa-alueita, joissa mahdollisesti esiintyi ongelmia tai puutteita. Näiden pohjalta pystyimme määrittelemään tutkimusongelman. Tutkimusongelman pohjalta teimme kyselylomakkeen, jonka lähetimme uusimmille logistiikka-alan opettajille. Maaliskuun loppuun mennessä laadimme haastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin avulla perehdyttämisprosessissa esiintyviä ongelmia ja laadittiin alustava tutkimussuunnitelma. Elokuussa 2011 laadimme ja lähetimme kyselylomakkeen logistiikka-alan koulutuspäällikölle, jossa kysyimme perehdyttämisprosessista logistiikka-alalla. Kyselylomakevastauksista saadun tiedon ja osallistuvan havainnoinnin myötä muodostui tarkennettuja ehdotuksia perehdyttämisprosessin kehittämiseksi.

6.2 Konsernitasoinen perehdyttämisen nykytila

Päijät-Hämeen koulutuskonsernilla ja siihen kuuluvalla Koulutuskeskus Salpauksella on olemassa yhteinen konsernitasoinen toimintaympäristötavoitteinen perehdyttäminen, sekä konsernitasoinen perehdyttämisoppi. Konsernintasoista toi-

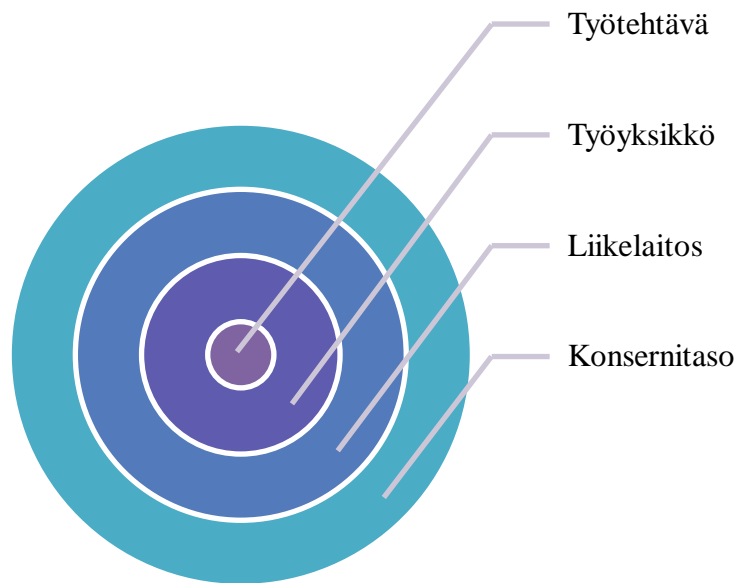
toimintaympäristötavoitteista perehdyttämistä ja perehdyttämisoppia tulisi käyttää myös kaikilla eri koulutusaloilla ja näihin kuuluvilla osastoilla.

6.2.1 Toimintaympäristötavoitteinen perehdyttäminen

Toimintaympäristötavoitteinen perehdyttäminen kuuluu niin vakituisille kuin pika-aikaisille ja määräaikaisille työntekijöille. Toimintaympäristöön perehdyttäminen pitää sisällään sen, kuinka luodaan ja pidetään erilaisia kontakteja asiakassuhteisiin, ja kuinka niitä pidetään yllä. Toimintaympäristön ollessa laaja ja yhteistyöverkoston ollessa monipuolinen, perehdyttämisessä paneudutaan siihen, kuinka yhteistyöverkoston kanssa toimitaan. Toimintaympäristön perehdyttämisessä opastetaan ja ohjataan toimimaan kestävän kehityksen mukaisesti ja samalla paneudutaan siihen, kuinka ympäristöasioita voidaan hoitaa yhteiskuntavastuun näkökulmasta käsin. Perehdyttäminen pitää sisällään myös sen, kuinka sopeudutaan toimintaympäristön muutoksiin, ja kuinka toimintaympäristön muutoksiin reagoidaan.

Toimintaympäristön perehdyttämisen tavoitteet on esitetty kuviossa 15. Nämä esitettävät toimintaympäristön perehdyttämisen eri tasot on jaoteltu kuvion mukaisesti seuraavaan luokitukseen: työtehtävä, työyksikkö, liikelaitos ja konsernitaso. (Koulutuskeskus Salpaus, B)

Toimintaympäristö



KUVIO 15: Perehdyttämisen eri tasot toimintaympäristötasoisessa perehdyttämisessä

Konsernitaso:

Konsernintasoinen perehdyttäminen käydään läpi vakituisten ja pitkäaikaisten määräaikaisten työntekijöiden kanssa. Konsernintasoisessa perehdyttämisessä uuden työntekijän on tärkeää ymmärtää organisaation koko rakenne ja mistä organisaatio muodostuu. Uuden työntekijän on opittava omaksumaan ja tuntemaan organisaation erilaiset palvelut ja kuinka ne muodostuvat, jotta työntekijän toiminta olisi organisaation arvojen mukaista. Konsernintasoisessa perehdyttämisessä painudutaan imagon luomiseen ja kuinka sitä voidaan luoda ja ylläpitää niin työnantajan puolesta ja toimimalla itse arvojen mukaisesti, samalla edistään positiivista kuvaa työnantajasta. (Koulutuskeskus Salpaus, B)

Liikelaitos:

Liikelaitostasoinen perehdytys on tarkoitettu vakituisille ja pitkäaikaisille määräaikaisten työntekijöille. Liikelaitoskohtaisen perehdyttämisen taso pyrkii ohjaamaan eri liikelaitoskohtaiseen strategian toimintaan ja tapaan toimia. Työntekijän oma osaaminen pyritään hyödyntämään liikelaitoksessa parhaalla mahdollisella tavalla. Perehdyttäminen pitää sisällään myös sen, kuinka eri asiakastytytyväisyyk-

siä voidaan parantaa. Työnantajapuoli ottaa perehdyttämisessä huomioon myös työntekijän työolot ja vaaran paikat huomioon ja näillä oikeilla työmalleilla pyritään vähentämään työtapaturmien ja työperäisten tautien määrää. Perehdyttämisessä käydään myös läpi, kuinka yritys voi parantaa omaa kustannustehokkuuttaan. Kustannustehokkuuden parantamisen kautta yrityksen on mahdollista parantaa markkina-asemaansa. (Koulutuskeskus Salpaus, B)

Työyksikkö:

Työyksikkökohtainen perehdyttäminen koskee vakituisia, pitkäaikaisia määräaikaisia ja lyhytaikaisia määräaikaisia työntekijöitä. Työyksikkökohtaisen perehdyttämisen tavoitteena on luoda kaikille työyksikössä oleville henkilöille keskinäiset hyvät ja lämpimät suhteet. Tärkeää on myös avoimen ilmapiirin luominen riippumatta siitä, mikä on työsuhteen laatu. Työyksikössä oleville henkilöille on hyvä luoda työyksikön sääntöjen ja käytänteiden oppiminen. Samalla käydään läpi työpaikan fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Tavoitteena on se, että työntekijät hahmottavat oman fyysisen ja sosiaalisen toimintaympäristön. Työntekijöille korostetaan heidän omaa tasavertaisuuden edistämismahdollisuuttaan ja samalla pyritään minimoimaan poissaolot ja henkilöstön vaihtuminen. (Koulutuskeskus Salpaus, B)

Työtehtävä:

Työtehtäväkohtainen perehdyttäminen koskee niin vakituisia, pitkäaikaisia määräaikaisia kuin lyhytaikaisia määräaikaisiakin työntekijöitä. Työtehtäväkohtaisen perehdyttämisen tavoitteina ovat tehtäväkuvan, vastuun ja tavoitteiden sekä oman aseman ja esimissuhteiden selkeyttäminen. Työtehtäväkohtaisen perehdyttämisen onnistumisen edellytyksenä on myös työntekijän epävarmuuden poistaminen, koneiden, laitteiden ja ohjelmien tunteminen, sekä toiminta arvojen ja säännösten mukaisesti. Työtehtäväkohtaisessa perehdyttämisessä on kiinnitettävä huomiota myös siihen, että työntekijä suoriutuu tehokkaasti ja itsenäisesti työtehtävistään, sekä siihen, ettei työn psyykinen kuormittavuus kasvaisi. Työntekijällä tulisi olla myös mahdollisuus kehittää itseään ja työtään. (Koulutuskeskus Salpaus, B)

6.2.2 Konsernitasoinen perehdyttämisoppi

Seuraavassa kuviossa 16 on esitelty konsernitasolla käytössä olevan perehdyttämisopin mukaista perehdyttämisprosessia. Perehdyttämisen etenemiskaavio on henkilöstön saatavissa Päijät-Hämeen Koulutuskonsernin intranetistä.



KUVIO 16: Perehdyttämisprosessi Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa

Perehdyttämisoppi on jaoteltu kolmeen eri osioon. Nämä pääkohdat sijoittuvat ennen palvelussuhdetta, palvelussuhteen aikana ja palvelussuhteen jälkeen tapahtuvaan perehdyttämiseen. Perehdyttämisoppi pitää sisällään selkeän toimintamallin, kuinka perehdyttämisen tulisi tapahtua myös Päijät-Hämeen koulutuskonserniin kuuluvassa Koulutuskeskus Salpauksessa. Kuviossa 15 on kerrottu, millaista perehdyttämisoppia pitäisi toteuttaa Koulutuskeskus Salpauksessa. Ennen palvelussuhdetta suoritetaan rekrytoinnit. Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointi-ilmoituksen julkaisemisesta. Perehdyttämisprosessiin palvelussuhteen aikana kuuluu työntekijän tuloon valmistautuminen, ensimmäisten viikkojen perehdytys, jatkoperehdytykset, mentoroinnin ja kehityskeskustelut. Perehdytysprosessi ei pysähdy palvelussuhteen päättymiseen, mutta jonkinlainen käännekohta se on. Molemminpuolinen palautteenanto on joka osiossa tärkeää tulevaisuutta silmälläpitäen.

Molemmat perehdyttämisoppaat ovat hyviä ja kokonaisvaltaisia yleisteoksia. Nämä teokset sisältävät tiedon siitä, kuinka perehdyttämisen pitäisi tapahtua oikeaoppisesti, ja mitä pitää tehdä missäkin vaiheessa. Perehdyttämisoppaat täyttävät lain ja asetusten mukaisen perehdyttämisen, jota on käsitelty kappaleessa 2 Perehdyttäminen.

6.3 Perehdyttämisen prosessin nykytila logistiikka-alalla

Perehdyttämisen vastuuhenkilön lomakehaastattelua sekä toisen opinnäytetyöntekijän omaa osallistuvaa havainnointia hyödyntäen selvitettiin perehdyttämisen nykytilaa perehdyttäjän näkökulmasta. Logistiikka-alan perehdyttämisen nykytilaa perehdytettävien näkökulmasta selvitettiin uusimpien työntekijöiden haastattelujen pohjalta.

Ennen palvelusuhdetta tapahtuva perehdytys

Koulutuskeskus Salpauksen rekrytointiprosessissa noudatetaan Päijät-Hämeen koulutuskonsernin opasta. Logistiikkayksikön johtosäännön mukaan apulaisrehtori päättää rehtoria kuultuaan yli vuoden työsopimukset ja koulutusjohtaja enintään 1 vuoden sopimukset. Henkilöstön hankintaprosessi lähtee liikkeelle koulutuspäälliköltä, joka tekee esityksen koulutusjohtajalle. Rekrytointiluvan auettua, henkilön haku tehdään yleensä yhteisen käsityksen mukaisesti. Eri alojen varsinaista päätoimista rekrytoijaa ei Salpauksessa ole. Avoimista työpaikoista ilmoitetaan Mol:n sivuilla ja lehti-ilmoituksilla. Taulukossa 3 kerrotaan miten rekrytointiprosessi hoidetaan Koulutuskeskus Salpauksessa ja kenen vastuulle kuuluu eri henkilöiden palkkaaminen.

TAULUKKO 3: Rekrytointiprosessi

Rehtori	<ul style="list-style-type: none"> • Nimittää viranhaltijat • Myöntää eron viranhaltijoille • Valitsee apulaisrehtorit, koulutusjohtajat ja koulutuspäälliköt
Apulaisrehtori	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkaa tuntiopettajat • Palkkaa muun vakituisen henkilöstön
Aikuiskoulutusjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkaa työntekijät ja sijaiset enintään 1 vuodeksi
Aikuiskoulutuspäällikkö	<ul style="list-style-type: none"> • Valmistelevat henkilöstövalinnat • Palkkaa työntekijät ja sijaiset enintään 1 vuodeksi
Koulutusjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> • Valmistelevat henkilöstövalinnat apulaisrehtorille • Palkkaa työntekijät ja sijaiset enintään 1 vuodeksi
Koulutuspäällikkö	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistuu tarvittaessa rekrytointiprosessiin

Ennen uuden työntekijän tuloa tehdään erilaisia valmisteluja. Koulutuspäällikön mukaan; ”*Yleensä pyritään hankkimaan ennakoon työvälineitä; työpiste, tietokone, känny, tunnukset ja työntekijän saavuttua matkan varrella lisää tarvittavia välineitä, mm työasu.*” Perehdyttäjä valitaan etukäteen ja heitä voi olla useita. Perehdyttäminen kestää hänen mukaansa ”*useita viikkoja*”. Perehdyttämisen edistymistä seurataan koontilomakkeella. ”*Koontilomakkeessa on perehdytykseen liittyvät asiat esissä*”.

Palvelusuhteen aikana tapahtuva perehdytys

Logistiikka-alan uusien työntekijöiden on mahdollista mennä kuuntelemaan konsernintasoista toimintaympäristötasoista perehdyttämistä. Toimintaympäristötasoisessa perehdyttämisessä käydään läpi Päijät-Hämeen koulutusorganisaation rakenne, sekä mistä organisaation rakenne muodostuu. Konsernintasoinen perehdyttäminen kestää muutaman tunnin. Nämä perehdyttämistilaisuudet pidetään kootusti kaikille Päijät-Hämeen koulutuskonsernin uusille työntekijöille, riippumatta siitä, mihin tulosityksikköön kuuluu, ja mikä on tehtävän luonne. Lukukaudella 2011 – 2012 konsernintasoisien perehdyttämistilaisuuksia järjestetään kerran kuukaudessa. Aiemmin konsernintasoisia perehdyttämistilaisuuksia on järjestetty kaksi kertaa vuodessa, syksyisin ja keväisin.

Perehdyttäminen tapahtuu käytännössä siten, että perehdytettävä seuraa perehdyttäjää. Tässä on kysymys selkeästi behavioristisesta oppimisenäkemyksestä, jonka mukaan perehdyttäjän rooli on olla tietäjä ja perehdytettävän rooli on olla tiedon vastaanottajana. Tästä tulee sellainen vaikutelma ja vaara, että perehdytettävä on vain passiivisena tiedonottajana. Perehdytettävän tarkoituksena on seurata erilaisia opetustilanteita. Nämä opetustilanteet vaihtelevat, niin sisä- kuin ulko-opetuksesta, niin teoria kuin ajo-opetukseenkin.

Palvelusuhteen jälkeen tapahtuva perehdyttäminen

Palvelusuhteen päättymisen jälkeen pyritään pois lähtevien henkilöiden kanssa käymään palautekeskustelut, riippumatta työsuhteen kestosta tai luonteesta. Kes-

kustelut käydään työntekijän toivomuksesta tai esimiehen pyynnöstä. Palautekeskustelun tavoitteena on selvittää pois lähtemisen syy sekä henkilön kokemuksia työpaikasta ja työyhteisöstä. Työpaikalta pois lähteville järjestetään yleensä myös läksiäiskahvit.

7 PEREHDYTTÄMISEN UUDET SUUNTAVIIVAT, LOGISTIIKKA-ALALLA

Seuraavaksi esitellään tutkimustuloksena luotu alakohtainen perehdyttämisprosessi, jossa hyödynnetään voimassaolevaa toimintaympäristötavoitteista perehdyttämistä ja perehdyttämisoppia. Perehdyttämisen uudet suuntaviivat on hahmoteltu kartoittamalla perehdyttämisen nykytilaa teoreettisen viitekehyksen sekä empirian pohjalta. Aluksi käydään läpi tutkimusaineiston perusteella hahmotellun nykyisen perehdyttämisprosessin ongelmakohtia. Tämän jälkeen kuvaillaan, mitä perehdyttämisprosessissa tulisi tehdä ennen palvelussuhdetta, sen aikana sekä palvelussuhteen jälkeen. Lopuksi kerrotaan tämän tutkimuksen johtopäätökset.

7.1 Ongelmia perehdyttämisprosessissa logistiikka-alalla

Perehdyttäminen etenee siten, että uusi työntekijä on merkitty perehdyttäjän kanssa samaan päällekkäisopetukseen. Päällekkäisopetus tarkoittaa sitä, että kaksi opettajaa opettaa samaa luokkaa samanaikaisesti. Aina ei ole ollut resursseja järjestää päällekkäistä opetusta, jolloin uusi opettaja on joutunut aloittamaan opetuksen vähäisellä perehdyttämisellä. Tällaisessa tilanteessa perehdyttämisen tukimateriaalina ovat olleet opetussuunnitelma sekä vanhemmat kollegat. Logistiikka-alalla perehdyttämiselle ei ole varattu uusimpien työntekijöiden mielestä riittävästi erillistä aikaa. Haastateltavien vastaukset perehdyttämisen kestosta vaihtelivat *”neljästä tunnista viikkoon”* ja yhdellä *”jatkuu vieläkin”*. Perehdyttämiseen oli varattu aikaa, mutta haastateltavan mukaan *”sitä ei käytetty kokonaan”* tai *”Ei ollut valittuja aikoja tai paikkoja”* sekä *”Opettajan lukujärjestyksen mukaan mentiin”*.

Koulutuskeskus Salpauksessa logistiikka-alalla ei ole kohdennettu perehdyttämiseen aikaresursseja. Vaikka perehdyttämiselle varattu aika oli turhan rajallinen, kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä perehdyttäjien ammattitaitoon, siitä huolimatta, että perehdyttäjät vaihtelivat opettajakollegoista koulutuspäällikköön; *”Eniten opastusta antanut kollegani oli hyvin perillä ja tietoinen konsernin ja kyseisen toimipisteen tavoista toimia ja avuliaasti kertoi näistä”* sekä *”Ammattitaitoinen kyllä, mutta aikaa siihen ei ollut”*.

Logistiikka-alalla ei ole voimassa olevaa perehdyttämisooppia perustuvaa konsernintasoista perehdyttämistä eikä siihen kuuluvia perehdyttämiskaavakkeita. Alalla ei ole voimassa olevaa yhteistä perehdyttämismallia, joka olisi samanlainen kaikilla perehdyttäjillä. Logistiikkaan kuuluvilla osastoilla, ei ole omaa osastokohtaista perehdyttämissuunnitelmaa, perehdyttämismallia, tai perehdyttämiseen liittyvää materiaalia, joka olisi kaikkien työntekijöiden saatavilla. Logistiikka-alalla ei ole järjestetty koulutuksia, kuinka perehdyttämisen pitäisi tapahtua konsernitasoisen perehdyttämisoopin mukaisesti uusille työntekijöille.

Molemmat perehdyttämisooppaat, toimintaympäristötavoitteinen ja konsernitasoinen perehdyttämisooppi on tehty ottamatta huomioon perehdytettävien henkilöiden yksilöllisiä oppimistyyliä ja tapoja. Toimintaympäristötavoitteisessa eikä myöskään perehdyttämisoopissa ole huomioitu sitä, kuinka perehdyttäjän oma oppimisenäkymys ja persoona vaikuttavat perehdyttämistilanteeseen ja mitkä ovat oppimisenäkemyksen mukaan parhaat oppimismetodit kyseisessä perehdyttämistilanteessa. Koska erilaisia oppimisenäkemyksiä ja oppimistyyliä ei ole otettu huomioon, ei voida saada varmuutta siitä, onko perehdytettävä henkilö saanut parhaan mahdollisen hyödyn perehdyttämistilanteesta.

Logistiikka-alalla ei käytetä konsernin yleistä perehdyttämiskaavaketta. Lähin esimies on ilmoittanut uudelle työntekijälle kuka häntä perehdyttää. Riippuen uuden työntekijän sopimuksen alkamisen ajankohdasta, perehtyminen opetustiloihin on tapahtunut joko koulutuspäällikön, tai työkavereiden kanssa. Logistiikka-alalla ei ole olemassa omaa osastokohtaista perehdyttämismateriaalia tai perehdyttäjää, joka olisi kaikkien työntekijöiden saatavilla. Perehdyttäminen hoidetaan pääsääntöisesti oman opetuksen – työn ohella. Tosin kukaan ei ole kieltänyt vapaa-ajalla annettavaa perehdyttämistä. Perehdyttämiseen vaikuttaa huomattavasti perehdyttäjän omat oppimisenäkemykset ja oppimistyyli. Perehdyttämiseen vaikuttaa paljon myös perehdyttäjän oma persoonallisuus, sekä kuinka perehdytettävä saa tiedon siirtymään, ja kuinka se voidaan varmistaa, onko tieto ymmärretty oikeaoppisesti. Nykyisin käytössä olevissa toimintaympäristötavoitteisessa perehdyttämisessä, eikä myöskään perehdyttämisoopissa ole huomioitu sitä, miten jokainen henkilö omaksuu tiedon parhaiten.

Kysymykseen, oliko perehdytys/työnopastus mielestäsi riittävän kattava, kukaan vastaajista ei ollut tyytyväinen saamaansa perehdyttämiseen. Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alan perehdyttämisen nykytilan taso on välttävä. Perehdyttäminen on hoidettu vaihtelevalla tavalla ja eri tilanteiden mukaan.

*Mikä oli toimivaa perehdyttämisessä? Ei mikään. Ei ollut suunniteltua perehdytystä.
"Perehdyttämisen" kiireellisyys*

Lähtöolettaamus uuden työntekijän saapuessa on se, että työntekijä tuntee ja tietää niin opetettavat teoria-aineet kuin opetuskaluston. Perehdyttämisen tueksi ei ole saatavalla muuta materiaalia, kuin työkoneiden käyttöohjekirjat sekä opetussuunnitelma. Perehdyttämisen apuvälineinä voidaan pitää erilaisia opastus- sekä opetuskortteja. Näistä opetus- ja opastuskorteista on se hyöty, että perehdytettävä saa yleiskatsauksen esimerkiksi koneen laitteista ja apuvälineistä, sekä kuinka niitä vaihdetaan ja käytetään. Lähin esimies on kertonut perehdytettävälle, kenen kanssa hän perehtyy toimenkuvaan, mutta aina ei ole voitu varmistua siitä, montako perehdyttäjää on, tai kenelle on annettu perehdyttämisvastuu.

Vanhemmat työntekijät kokevat perehdyttämisen haasteelliseksi, koska he eivät ole saaneet siihen opastusta. Perehdyttäminen on aina "tiedon ja omien toimintatapojen siirtämistä" Perehdyttämistä ei osata suorittaa siten, kuinka perehdytettävä haluaisi saada perehdytyksen. Perehdytykseen ei ole olemassa materiaalia, jolloin materiaali pitäisi tehdä itse. Tällöin tulee resurssiongelmia. Perehdyttämisen ohella pitäisi opettaa myös opiskelijoita. Perehdyttäminen omien kokemusten ja havaintojen avulla tapahtuu päiväkohtaisen lukujärjestyksen avulla. Lukujärjestys opetussuunnitelman kanssa määrittää sen, mitä opettaja opettaa, ja missä järjestyksessä hän opettaa opintojakson tai opintokokonaisuuden tavoitteet. Logistiikka-alalla on suuria opintokokonaisuuksia, jopa 20 opintoviikkoa jolloin opintokokonaisuus jaottuu kahdelle lukuvuodelle. Perehdyttämisen pitäisi tällöin kestää kaksi lukuvuotta, jotta kaikki mahdollinen tieto saataisiin siirrettyä perehdyttäjältä perehdytettävälle.

Uudella työntekijällä on paljon uusia asioita omaksuttavana. Yksi näistä monista asioista on se, kuinka pystyy muistamaan kaikkien uusien työkavereiden nimet sekä miltä osastolta henkilö on. Perehdyttämisen sosiaalinen aspekti on merkittävä osa uuden henkilön sopeutumista työyhteisöön. Ilman organisaation sosiaalisten premissien ymmärtämistä, perehdyttämisen mukanaan tuoma ammatillinen osaaminen ei riitä täyttämään perehdyttämisprosessin tavoitteita – työyhteisön jäsenyyttä.

Työntekijöiden ja koulutuspäällikön näkemys perehdytysprosessin nykytilasta ovat hyvin kaukana toisistaan. Koulutuspäällikön mukaan perehdytys toteutetaan logistiikka-alalla hyvin konsernitasoista perehdyttämisoppia noudattaen. Työntekijöiden mukaan perehdytysprosessi hoidetaan huonosti. Siihen ei varata riittävästi aikaa ja henkilöstöä. Perehdyttäminen jää lähestulkoon uuden työntekijän vastuulle. Hänen pitää olla hyvin aktiivinen ja kysellä neuvoja toisilta työntekijöiltä. Koulutuspäällikölle asti nämä puutteet perehdytyksestä eivät mene. Uuden työntekijän olisikin rohkeasti kerrottava, jos perehdytysprosessissa on jotain sanottavaa. Näin hän takaa itselleen parhaan mahdollisen perehdytyksen.

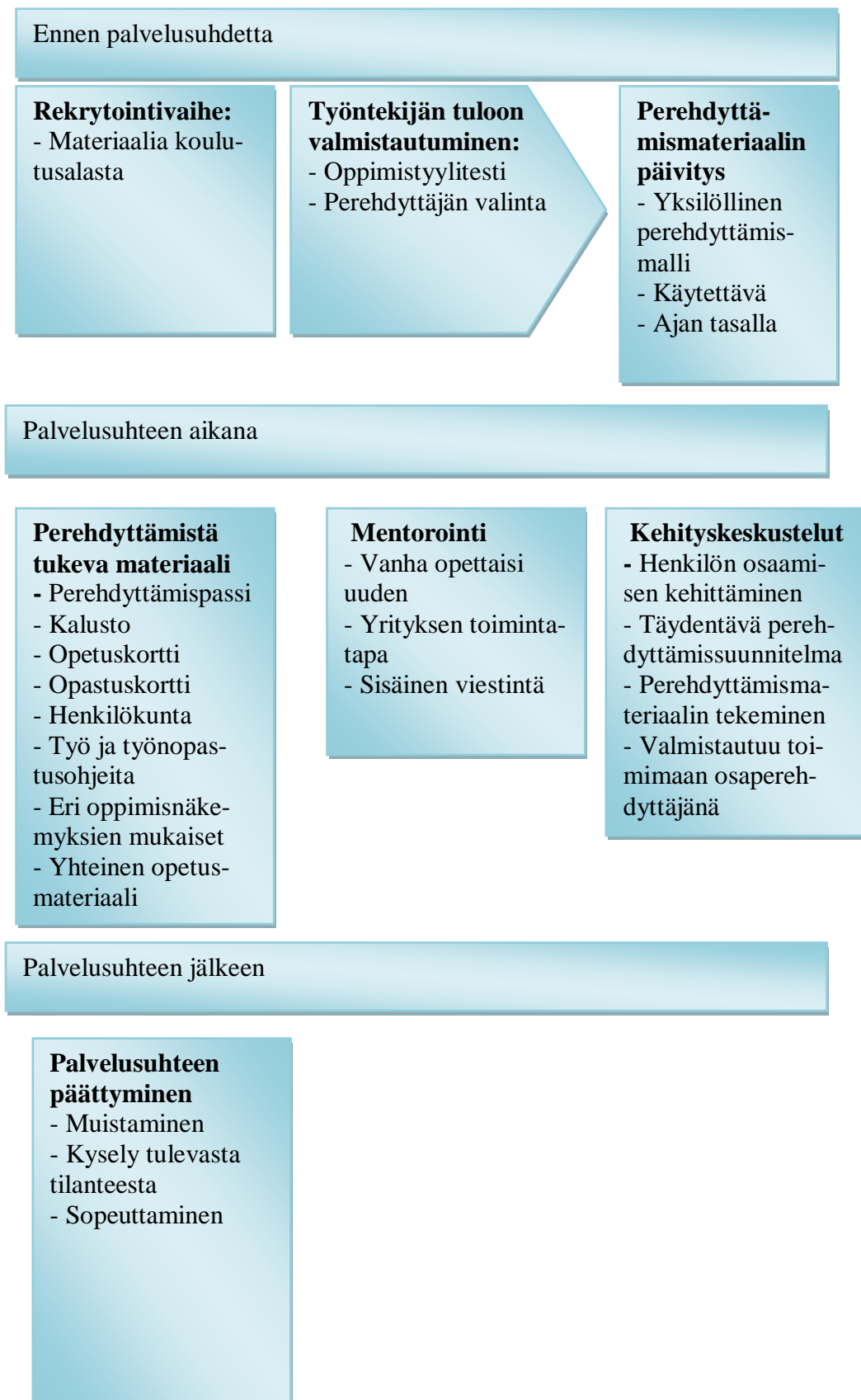
Taulukossa 4 kerrotaan Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alan ongelmat ja luodaan niille erilaisia kehitysehdotuksia.

TAULUKKO 4: Perehdyttämisen ongelmat ja kehitysehdotukset

Ongelmat	Kehitysehdotukset
Resurssipula perehdyttämisprosessissa	<ul style="list-style-type: none"> Kohdennetaan olemassa olevat resurssit perehdyttäjälle
Aikapula	<ul style="list-style-type: none"> Varataan perehdyttäjälle tarpeeksi aikaa perehdyttämiseen
Ei käytetä jo olemassa olevia konsernintasoista ja toimintaympäristötavoitteista perehdyttämisoppia. Ei käytetä perehdyttämiskaavaketta.	<ul style="list-style-type: none"> Otetaan käyttöön olemassa olevat perehdyttämisopit Selkeytetään perehdyttämisoppien käyttöä
Ei osastokohtaista perehdyttämisoppia	<ul style="list-style-type: none"> Luodaan osastokohtainen perehdyttämisoppi
Ei huomioida oppimistyytlejä	<ul style="list-style-type: none"> Oppimistyylytesti
Ei ole yhtä perehdyttäjää	<ul style="list-style-type: none"> Valitaan yksi osastokohtainen perehdyttäjä
Useat koneet ja laitteet	<ul style="list-style-type: none"> Luodaan opetus- ja opastuskortit eri koneisiin ja laitteisiin
Ei ole olemassa valmista materiaalia perehdyttämiseen	<ul style="list-style-type: none"> Luodaan yhtenäinen osastokohtainen perehdytysmateriaali
Ei tunne henkilöstöä	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön työasuihin brodeerataan nimet ja osasto

7.2 Perehdyttämisprosessin kehittämis ehdotukset

Tutkimuksen perusteella logistiikka-alalle tulisi luoda oma osastokohtainen perehdyttämisprosessi. Perehdyttämisen tulisi edetä konsernintasoisen perehdyttämisen suuntaviivojen mukaisesti, mutta muovaamalla sitä osastokohtaisten tarpeiden mukaisesti. Perehdytysopin mukainen perehdytysmalli on esitelty kohdassa 6.3.2. Tätä perehdytysopin mukaista perehdyttämismallia hyväksi käyttäen teemme kehittämis ehdotuksen, kuinka siitä tulisi sopivampi osastokohtaiseen käyttöön. Kuviossa 17 on tehty kehitysehdotuksia perehdyttämisprosessiin. Pohjana käytetään jo olemassa olevaa, kuvio 16 konsernintasoista perehdyttämisen mukaista perehdyttämisprosessia.



KUVIO 17: Perehdytysprosessin malli

7.2.1 Ennen palvelusuhdetta tapahtuva perehdytys

Ennen palvelusuhdetta tapahtuva perehdyttäminen pitää sisällään rekrytointivaiheen, työntekijän tuloon valmistautumisen ja perehdyttämismateriaalin valmistamisen. Perehdyttämisen pitää edelleen edetä siten, että voidaan osoittaa selkeät vaiheet, mitä tapahtuu milloinkin. Selkeät vaiheet helpottavat perehdyttäjän sekä perehdytettävän ymmärtämistä siitä, mitä mihinkin vaiheeseen kuuluu.

Rekrytointitilanteessa annettava materiaali voisi sisältää oleellista materiaalia koulutusalaista. Materiaalin olisi hyvä pitää sisällä opetukseen liittyviä asioita koulutusalaista, johon liittyisi alakohtainen opetussuunnitelma. Ennakkomateriaalilla, joka jaettaisiin rekrytointitilanteessa, tuleva työntekijä voisi perehtyä jo etukäteen tuleviin opetusaineisiin ja niiden sisältöihin. Rekrytointivaiheen materiaalin tarkoituksena olisi se, että perehdytettävä pääsisi nopeammin talon tavoille.

Työntekijän tuloon valmistautumiseen pitäisi sisällyttää tulevan työntekijän oppimistyylytesti. Oppimistyylytestillä saadaan selville se, millainen oppimistyyli perehdytettävällä on. Ennen perehdytettävän palvelusuhteen alkamista on myös tarpeellista valita sopiva perehdyttäjä. Perehdyttäjän valintaan pitää panostaa, sillä jokaisella perehdyttäjällä on omanlainen näkemys siitä, kuinka oppimistilanteen tulisi tapahtua. Perehdytettävän henkilön ja perehdyttäjän oman näkemyksen tunnistaminen oppimisesta on tärkeitä siksi, että oppimisnäkemykset ja oppimistyyliä kohtaisivat. Kun nämä oppimisnäkemykseen vaikuttavat asiat kohtaavat, tällöin voidaan olettaa, että perehdytettävä ja perehdyttäjä puhuvat samalla tavalla. Oppimistyylytestin toteuttaminen uudelle työntekijälle, vaikuttaa myös työntekijän positiiviseen kuvaan tulevasta työpaikasta.

Perehdyttäjän tehtävä on luottamustoimi. Työpaikalla nimetään yleisperehdyttäjä, joka on usein pitkään yhtiössä ollut työntekijä. Hän tuntee kaikki ja hänet tunnetaan. Häneltä edellytetään myönteistä suhtautumista tehtävään, työhön ja työnantajaan ja hänellä on rohkaiseva asenne ja hän osaa olla kannustava Perehdyttäjän

tulee pystyä luontevaan vuorovaikutukseen uuden työntekijän kanssa. Hänen tulee opastaa selkeästi, olla johdonmukainen ja toimia oikeudenmukaisesti. Perehdyttäjän on oltava myös kärsivällinen opastaessaan, koska opastettavat ovat hyvinkin erilaisia. Perehdyttäjän valinta kannattaa tehdä huolellisesti. Hänellä on suuri merkitys miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä uudessa työyhteisössä.

Perehdyttämismateriaali tulisi päivittää yksilölliseksi ja ajantasaiseksi, jolloin se olisi helposti käytettävissä. Tulosityksikkötasoisena perehdyttämismateriaalin lisäksi kannattaisi olla myös osastokohtainen perehdyttämissuunnitelma. Osastokohtaiset perehdyttämissuunnitelmat olisivat lisätukena ja syventävänä materiaalina niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle. Perehdyttämismateriaalit pitäisi olla myös helposti kaikkien saatavilla. Osastokohtainen perehdyttämissuunnitelma pitäisi perustua perehdyttämisoppiin. Osastokohtainen perehdyttämismateriaali pitäisi tehdä siten, että se tukisi erilaisia oppimismallinäkemyksiä. Tämä mahdollistaisi sen, että jokainen perehdyttäjä voisi luoda oman materiaalin jo valmiista osastokohtaisesta perehdyttämismallista. Perehdyttäjän ja perehdytettävän yksilöllinen opetus ja henkilökohtainen oppimismalli olisivat taustalla, kun tehtäisiin oppimismallinäkemykseen ja oppimistyyliin sopivaa perehdyttäjäkohtaista perehdyttämismateriaalia. Yksilöllisessä perehdyttämissuunnitelmassa tulisi huomioida perehdyttäjän pedagoginen oppimismallinäkemyks, sekä tiedon vastaanottajan, eli perehdytettävän, oppimistyylin vastaavuus. Näin toimimalla luodaan oppimismallinäkemykseen ja oppimistyyliin perustuva yksilöllinen perehdyttämismalli. Yksilöllisellä perehdyttämismallilla perehdyttäminen tulisi olemaan armeijan termiä lainaten, ”täsmäisku”.

Perehdytysmateriaalin olisi hyvä olla ajan tasalla erilaisten muutosten aiheuttamissa tilanteissa – tai viimeistään silloin se on laitettava ajan tasalle, kun tiedetään uuden työntekijän tulevan osastolle perehdytettäväksi. Logistiikka-alalla voisi olla myös yksi henkilö, joka vastaisi ajantasaisesta perehdyttämismateriaalista. Demingin työkehitysmallin mukaan, kohdassa 2.5 ja kuviossa 5. käsitellään kohtaa Act vaihe, eli korjaa ja paranna. Jatkuvan parantamisen malli opastaa korjaamaan ja parantamaan perehdyttämistä.

Perehdyttämismateriaalin pitäisi olla helposti saatavilla – myös perehdytettävän saatavilla. Tällöin myös perehdytettävä tietäisi sen, mihin kaikkiin asioihin perehdytyksessä on keskitytty. Tällöin perehdytettävä osaisi vaatia tarvittaessa lisä perehdytystä, tai perehdytystä puuttuvista asioista, joita ei ole käyty perehdytyksen aikana läpi.

7.2.2 Palvelusuhteen aikana tapahtuva perehdytys

Palvelusuhteen aikana tapahtuvan perehdyttämisen tulisi pitää sisällään perehdyttämistä tukevaa materiaalia, mentorointia, sisäistä viestintää ja kehityskeskusteluita. Perehdyttämistä tukevaa materiaalia olisivat, niin opetuskortit (liite 5), opastuskortit (liite 4), kuin myös perehdyttämispassi (liite 3). Myös työtovereilta saatava valmis opetusmateriaali toimisi hyvänä tukena perehdyttämisessä. Mentorointi mahdollistaa pitkäkestoisen perehdyttämisen, jonka avulla organisaation toimintatavat ja käytänteet siirtyvät parhaiten perehdyttäjältä perehdytettävälle. Sisäinen viestintä ja kehityskeskustelut ovat myös tärkeä osa perehdyttämisen kokonaisvaltaisessa onnistumisessa.

Uuden työntekijän on oikeastaan mahdollista sisäistää samanaikaisesti kaikkien moottorikäyttöisten ajoneuvojen tai työkoneiden ja laitteiden toimintaa. Oma aikansa menee myös opitun tiedon sisäistämiseen. Perehdyttämisen kehittämis ehdotuksena on se, että kaikkiin työkoneisiin ja laitteisiin tehtäisiin opastuskortit. Kehittämishankeprojektissa tehtiin muutamia moottorikäyttöisiin ajoneuvoihin ja työkoneisiin kyseisiä opastus- ja opetuskortteja (liitteet 4 & 5). Nämä opastuskortit toimisivat perehdyttämisessä ja myöhemmin myös muistin tukena.

Kehittämämme opastuskortin tarkoituksena on opastaa, kuinka tehdään ajoonlähtötarkastus. Nämä päätarkastusvaiheet on kerrottu lyhyesti, sekä pääkohdat on näytetty kuvin. Opastuskortin mukainen tarkastus pitää sisällään ennen käynnistämistä tehtävän tarkastuksen, käynnistämisen jälkeen tehtävän tarkastuksen, liikkeelle lähdettyä tehtävän tarkastuksen ja ajon jälkeen tehtävän tarkastuksen.

Laitteen opetuskortti voi myös toimia perehdytettävän opastuskorttina. Opetuskortissa on huomioitu eri ajoneuvon yksilölliset tarkastuskohdat. Tarkastuskohdan tarkastamisen jälkeen, merkitään kyseinen kohta tarkastetuksi. Kun opetuskortin kaikki kohdat on tarkistettu, perehdytettävä allekirjoittaa opetuskortin merkiksi saadusta perehdyttämisestä. Opetuskortti toimii myös vastuunsiirtäjänä. Kun perehdytys on annettu, perehdytetty allekirjoittaa saadun perehdytyksen. Nämä opastuskortit ja opetuskortit toimisivat muistin tukena myöhemminkin. Kortit eivät kuitenkaan korvaisi moottorikäyttöisten ajoneuvojen, tai laitteiden omia käyttöohjekirjoja.

Tutustuminen kerralla koko henkilökuntaan aiheuttaa sen, etteivät uusien työtovereiden nimet välttämättä painu kerralla mieleen. Kehittämisehdotuksena tähän on se, että työntekijöiden nimet lisätään vaatteisiin. Henkilökunnan nimien muistamista nopeuttaisi se, että logistiikka-alan työntekijöiden työvaatteissa lukisi alan lisäksi henkilön nimi brodeerattuna. Tämä helpottaa nimien opettelemista ja mahdollistaa nopeammin uusien työtovereiden nimien muistamisen. Brodeerauksesta olisi hyötyä, sillä jos ei muista henkilön nimeä, voi nimen lukea henkilön rinnasta. Lisäksi hyötynä on se, että henkilökuntaan kuuluvan työntekijän tunnistaa, samalla myös tietää, millä alalla tai osastolla henkilö työskentelee.

Perehdyttämissassin ideana on selkeyttää perehdyttäjän toimia. Perehdyttämissassi pitää sisällään yleisimpiä asioita työntekijän päivittäisistä askareista. Perehdyttämistä tukeva materiaali olisi hyvä tehdä aina tapauskohtaisesti mahdollisimman tarkasti osastolle. Alkuperehdytystä ja kohtia pystyy aina lisäämään tai poistamaan tilanteiden muuttuessa. Perehdytyspassi auttaa sekä perehdyttäjää että perehdytettävää eri tilanteissa. Sen avulla myös perehdyttämisen tarkistaminen on helppoa – onko perehdyttäminen tehty, vai ei? Alkuperehdytys kaavakkeella perehdyttämisvastuuta voidaan jakaa siten, että jokaisella eri osa-alueella on perehdyttäjä. Perehdytyspassin haasteena on se, että perehdyttäjien omat toimintatavat saattavat erota perehdytyspassin linjasta eri tilanteissa.

Perehdyttämistä työtehtäviin auttaisi osaltaan myös se, että perehdyttäjän olisi mahdollista saada käyttöönsä aiempia tehtäviä, kokeita, työ- ja työopastusohjeita. Nämä toimisivat perehdytettävän tukimateriaalina, joita hän kuitenkin voisi halutes-

saan muokata oman oppimisnäkemyksensä mukaiseksi ja näköiseksi. Nämä aiemmat työt näyttäisivät myös mallia, millaisia suorituksia on aiemmin tehty ja samalla ne toimisivat henkisenä tukena ja vahvistuksena siitä, että perehdytettävä on menossa työtehtävissään oikeaan suuntaan.

Uuden työntekijän olisi tärkeää päästä perille yrityksen toimintatavoista, käytänteistä ja hiljaisesta tiedosta. Mentorointi voisi olla sopivin keino tähän. Yrityksen käytänteet ovat muodostuneet joko sovitusti tai ajansaaton kuluessa. Osa näistä sovitusta tai totutuista käytänteistä selviää perehdytettävälle vain vanhemman kollegan opastuksella. Vanhemman perehdyttäjän hiljaista tietoa ja tiedon siirtoa ei saa sivuttaa. Mentoroinnin aikana voi tulla esille tietoja ja asioita, jotka eivät käy selville perehdyttämismateriaalista.

Logistiikka-alan ja sen osastojen toimintatavat ja käytänteet voidaan oppia vain ja ainoastaan seuraamalla erilaisia tilanteita käytännössä. Vanhempi kollega pystyy parhaiten perehdyttämään uuden henkilön logistiikka-alan toimintatapoihin hyödyntäen pitkäkestoista perehdyttämistä. Perehdyttäminen erilaisiin toimintatapoihin onnistuu parhaiten, jos perehdyttäjänä toimii ryhmänohjaaja, jolloin perehdytettävä pääsisi käymään koko logistiikka-alan opetuksen läpi pitkäjänteisesti seuraamalla, ensimmäisen luokan ensimmäisestä päivästä valmistujaisjuhlaan asti. Tällainen perehdyttäminen olisi kestoaltaan syvällistä ja pitkäjänteistä. Tutkimuksessa kuitenkin ymmärretään, ettei tällainen ole käytännössä täysin mahdollista. Mikäli perehdyttäjiä on vain yksi, pitkäkestoisen perehdyttämisen prosessin ongelmana voitaisiin nähdä se, että perehdytettävä henkilö saattaa saada toimintamallista yksipuolisen tai väärän kuvan. Pitkäkestoisen perehdyttämisen prosessin tekee ongelmalliseksi myös se, mikäli perehdyttäjän toimenkuva muuttuu perehdyttämisen prosessin aikana.

Sisäinen viestintä ja informaatiovirran oikea-aikainen siirtyminen perehdyttäjälle ja perehdytettävälle on yksi tärkeä perehdyttämisen osa-alue. Aikaisen ja rehellisen tiedon saamisella perehdytettävä pystyy omaksumaan uuden työtehtävänsä sisällön ja valmistautumaan toimimaan työtehtävässään itsenäisesti. Uuden työtehtävän haasteisiin pystyy helpommin sopeutumaan, kun niistä on keskusteltu etukäteen. Rehellinen puhe ja oikea-aikainen tiedottaminen parantavat perehdyttämisen onnistumista.

Kehityskeskustelu kuuluu myös olennaisesti perehdyttämiseen ja sen toimivuuden tarkistamiseen. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan perehdyttämisen tarkistamista, ja kuinka on onnistuttu perehdyttäjän näkökulmasta. Kun perehdytys on loppuvaiheessa, perehdytettävän olisi hyvä käydä kehityskeskustelu esimiehen kanssa. Kehityskeskustelussa pitäisi käydä läpi, mitkä ovat olleet perehdytyksen tavoitteet, ja mitkä näistä tavoitteista on saavutettu. Kehityskeskustelun tarkoituksena on arvioida mahdollinen jatkoperehdyttämisen tarve. Perehdyttäminen voidaan myös työnantajan tai työntekijän aloitteesta joko päättää tai sitä voidaan jatkaa.

Perehdyttämisen tarkentamisessa pitää ottaa huomioon ne osa-alueet, jotka ovat jääneet vähemmälle alalle. Täydentävällä perehdyttämisellä keskitytään niihin asioihin, jotka eivät ole perehdyttävän ja lähimmän esimiehen mielestä toteutuneet. Perehdytettävä antaa myös palautetta siitä, kuinka perehdyttäminen on sujunut, ja mihin perehdyttämisen osa-alueeseen pitäisi panostaa lisää. Kehityskeskustelun yhtenä tavoitteena on se, kuinka perehdytettävä voi kehittää itseään.

Luonnollinen jatko perehdytykselle olisi se, että perehdytettävä tekisi itselleen perehdyttämismateriaalia ja osallistuisi mahdollisiin tuleviin perehdyttämistilanteisiin, jolloin hän toimisi osaltaan perehdyttäjänä. Tällöin hänen roolinsa olisi sama kuin Demingin työkehitysmallissa – kehittää jo aiemmin parannettua toimenpidettä. Toisin sanoen hän voisi tuoda esiin, mitä hän itse uutena työntekijänä oli jäänyt perehdyttämiseltä kaipaamaan, ja kuinka hän on kokenut perehdyttämistilanteen. Tieto on merkityksellistä, koska perehdyttämissuunnitelmassa ei yleensä ole otettu huomioon sitä, miltä erilaiset tilanteet voivat tuntua uusista työntekijöistä. Perehdyttämissuunnitelman tekijät eivät myöskään välttämättä muista, miltä tuntui olla se uusi työntekijä.

7.2.3 Palvelusuhteen jälkeen tapahtuva perehdyttäminen

Työntekijän palvelusuhteen päättymisen voi johtua monesta eri syystä. Yleisimpiä näistä ovat, kun työntekijä jää eläkkeelle tai määräaikainen työsuhde päättyy. Työntekijän työsuhteen keston pituus vaikuttaa siihen, millainen muistaminen

työnantajan puolelta järjestetään. Eläkkeelle jääminen kuvastaa henkilön pitkäkestoisesta työsuhdesta, jolloin työntekijää kannattaa muistaa yhteisesti logistiikka-alalla lähtökahvilla ja lahjalla. Muutaman vuoden tai lyhyemmässäkin työsuhteessa olleelle voisi riittää osastokohtainen kahvitustilaisuus. Työsuhteen kesto ja luonne vaikuttaa siihen, kuinka juhlallinen tilaisuuden tulee olla.

Lähtökysely on tärkeä osa palvelusuhteen jälkeen tapahtuvaa perehdyttämistä. Henkilön toimenkuvasta, työsuhteen kestosta tai lähdön syystä riippumatta lähtökysely pitäisi tehdä palvelusuhteen päättyessä. Kysely voidaan tehdä suullisesti lähtijän lähimmän esimiehen kanssa. Siinä kysyttäisiin ensinnäkin tulevasta tehtävästä, toimenkuvasta, tai mitä henkilö aikoo tehdä palvelusuhteen päättyttyä. Kyselyllä työnantajapuoli osaltaan varmistuisi siitä, ettei lähtevä henkilö ole vaarassa syrjäytyä. Suurimpana haasteena työnantajapuolella on se, kuinka pystytään antamaan perehdytystä tulevan muutoksen aiheuttamaan tilanteeseen, sekä kuinka hyvin työntekijä pystyy sopeutumaan tähän palvelusuhteen päättymisestä aiheutuvaan muutokseen.

Entisellä työnantajalla ei ole velvollisuutta palvelusuhteen päättymisen jälkeen tapahtuvaan perehdyttämiseen. Työnantajan tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, ettei työntekijää unohdeta lähtökahvin jälkeen. Henkilön sopeutumista uuteen tilanteeseen, esimerkiksi eläkkeelle jäämiseen, voidaan helpottaa siten, että henkilön annetaan olla asiantuntijana erilaisissa tilanteissa. Asiantuntijuus mahdollistaa pehmenneen siirtymisen seuraavaan vaiheeseen henkilön elämässä. Asiantuntijuus mahdollistaa myös sen, että sopeutuminen on helpompaa uuteen toimenkuvaan tai tehtävään. Sopeuttaminen voitaisiin toteuttaa silloin, jos työntekijällä ei ole tietoa, mitä hän tulee tekemään seuraavaksi. Sopeuttamisen tulee olla täysin vapaaehtoista kaikille osapuolille.

7.3 Johtopäätökset

Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alan uusimpien työntekijöiden haastattelutulosten perusteella perehdyttämisprosessissa on kaikkien vastanneiden mielestä kehitettävää. Perehdytyksen on hoitanut koulutuspäällikkö tai hänen osoittamansa opettaja. Logistiikka-alalla ei ole yhtä yhteistä perehdyttäjää, joka hoitaisi kummankin osaston, varasto- ja kuljetuspalveluiden, perehdytykset. Nykyisessä käytännössä perehdyttäjän valintaan on vaikuttanut se, jos koulutuspäällikkö ei ole itse perehdyttänyt, hän on antanut perehdyttämisen sille opettajalle, jolle on merkitty päällekkäisopetusta. Perehdytystä antavat eivät ole saaneet asiaan kuuluvaa koulutusta tai valmennusta, kuinka perehdytetään. Perehdytettävät osaavat oman alan asian ja opetuksen, mutta se ei tarkoita sitä, että he osaisivat perehdyttää perehdytettävän siten, että perehdytettävä omaksuisi tiedon.

Perehdyttämisen laatu ja taso vaihtelevat logistiikka-alan yhtenäisen perehdyttämissuunnitelman puuttuessa. Lisäksi jokaisella perehdyttäjällä on omanlainen persoonallinen oppimisnäkemys siitä, kuinka opetettavan tiedon saa parhaiten ymmärrettävään muotoon. Perehdyttäjän oppimistyyli vaikuttaa siihen, kuinka perehtyjä pystyy sisäistämään opittavan asian parhaiten.

Perehdytyksen merkitys, tavoitteet, hyödyt ja haasteet tiedostetaan hyvin. Käytännön toteutus ja varsinkin ajankäyttö perehdytyksessä ei ole ollut riittävän pitkä perehdytettävien mielestä. Tämä on johtanut vaillinaisiin tietoihin sekä siihen, että perehdyttämisestä ei ole saatu suurinta mahdollista hyötyä. Perehdytettävien mielestä tällainen perehdytys ei ole täyttänyt hyvän perehdytyksen määritelmää.

Epäonnistumiset perehdyttämisprosessissa ovat oikeastaan johtuneet lähes aina ajan puutteesta. Ajankäyttö perehdyttämisessä tuli kaikissa lomakehaastatteluissa esille. Ajankäyttö ja sen puuttuminen perehdyttämistilanteessa vaikuttaa myös siihen, ettei perehdyttäjällä ole aikaa seurata, opastaa eikä antaa neuvoja niin erilaisten kaavakkeiden kuin oppilashuollon papereidenkin kanssa. Ajanpuute tuli useasti haastatteluista ilmi ja haastateltavat kokivat, että he joutuvat jäämään yksin asioiden kanssa. Haastatteluista kävi myös ilmi, että huono perehdytys on johtunut osaltaan lisääntyneestä opetustyön määrästä sekä suuresta määrästä opiskelija-

huoltoon liittyvistä papereista. Logistiikka-alalle siirtyneiden henkilöiden perehdytys ajoneuvojen osalta on myös ollut osittain vaillinaista. Perehdytettävien henkilöiden on oletettu osaavan käyttää kaikkia työkoneita ja ajaa kaikilla ajoneuvoilla, joita logistiikka-alalla on selvittämättä perehdytettävien todellista osaamista ja taitoa käyttää kyseisiä välineitä.

Logistiikka-alan yhteisen ja osastokohtaisen perehdyttämismateriaalin puuttuminen koettiin pettymyksenä. Konsernintasoista perehdyttämisooppia perehdyttävät eivät olleet nähneet perehdyttämisen aikana. Perehdyttäminen ei ollut edennyt minkään paperisuunnitelman, jonka perehdyttävät olisivat nähneet, mukaisesti. Tämä aiheutti osaltaan sen, ettei perehdyttävät tiedäneet, mitä perehdyttämisessä pitäisi tapahtua. Perehdyttäminen tapahtui perehdyttäjän päiväkohtaisen opetuksen mukaan. Osa perehdyttävistä ei ole vielääkään käynyt konsernin yhteisessä toimintaympäristötavoitteisessa perehdyttämistilaisuudessa.

Uudella työntekijällä olisi hyvä olla perehdyttämisen tukena erilaisia materiaaleja, jotka tukevat henkilöstön sopeutumista taloon. Näitä voisivat olla erilaiset, perehdytyspassi, opetus- ja opastuskortit. Logistiikka-alalle ja sen osastoille tulisi tehdä oma perehdyttämiskansio, joka sisältäisi kaikkea perehdyttämistä tukevaa materiaalia. Perehdyttämismateriaalissa pitäisi myös huomioida, miten kukin perehdytettävä henkilö perehtyy parhaiten yksilöllisesti.

Oppijoille sopivimmat oppimistyyli poikkeavat toisistaan. Perehdyttäjilläkin on erilaisia oppimistyyliä. Jokaisen perehdyttäjän ja perehdytettävän oppimistyyli on erilainen, ja se vaikuttaa siihen, millainen olisi sopivin tapa perehdyttää. Perehdyttäjän olisi hyvä tiedostaa, millainen on hänen mieluisin tapa oppia asioita ja oivaltaa se, että kaikki eivät opi samalla oppimistyyllillä kuin perehdyttäjä itse. (Kupias & Peltola 2009, 120)

Logistiikka-alan perehdyttämisessä pitäisi pyrkiä tekemään oma perehdytysmalli, käyttäen hyödyksi konsernin mallia. Perehdyttämisprosessille on luotu tämän tutkimuksen tuloksena uudet suuntaviivat, joita voi tarvittaessa kehittää edelleen. Mallin pitäisi mielestämme tämän tutkimuksen perusteella perustua Demingin työkehitysmalliin sekä viiden askeleen työnopastusmalliin, jossa on huomioitu

erilaiset oppimismäkelmyket ja oppimistyyli. Näin toimien voidaan luoda yksilöllinen perehdyttämismalli, jossa on huomioitu perehdyttäjän oppimismäkelmyket ja perehdytettävän oppimistyyli. Henkilöiden, jotka haluavat perehdyttää, tulisi tehdä oppimistyyli-testi, josta selviää heidän oppimismäkelmyksensä mukainen opettustyyli ja -tapa. Perehdyttämisessä siirrettävä tieto omaksuttaisiin parhaiten, kun oppimismäkelmyket ja oppimistyyli kohtaavat.

Logistiikka-alan koulutuspäällikön mukaan perehdytys hoidetaan hyvin konsernitäsoista perehdyttämisoppia noudattaen. Tutkimuksen empiria-aineiston perusteella perehdyttämisen nykytila ei kuitenkaan ole näin ruusuinen. Perehdyttämisen taso ja laatu vaihtelevat merkittävästi, koska perehdyttämissuunnitelmaa, jonka mukaan prosessi etenisi, ei ole käytettävissä. Perehdyttämisen haasteet, tavoitteet, merkitys sekä sen hyödyllisyys tiedostetaan logistiikka-alan henkilöstön keskuudessa hyvin. Kuitenkin perehdyttämistä tukevan materiaalin sekä ajankäytön puutteet haittaavat perehdyttämisen kokonaisvaltaista onnistumista.

8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alan perehdytyksen nykytilaa. Pää tavoitteemme oli luoda osastokohtainen perehdytysprosessi. Pohdimme myös erilaisia kehitysehdotuksia logistiikka-alan perehdytykseen. Yksi tavoitteemme oli myös miettiä, miten konsernitasoista perehdyttämistä voitaisiin muokata paremmin soveltuvaksi logistiikka-alalle. Työn toimeksiantajamme oli Koulutuskeskus Salpaus, joka kuuluu Päijät-Hämeen koulutuskonserniin.

Koulutuskeskus Salpauksen auto – ja logistiikka-alalla on olemassa konsernin tasoinen perehdyttämisen opas. Opas on saatavissa henkilöstön sisäisestä intranetistä. Oppaassa käydään läpi, miten perehdyttäminen, eli työnopastaminen olisi hyvä hoitaa. Opas on saatavissa henkilöstön intranetistä. (Koulutuskeskus Salpaus, osaamisen johtaminen)

Toteutimme tutkimuksen käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Haastattelimme tutkimusta varten kolmea uusinta opettajaa, koska heillä perehdyttämisen prosessi on paremmin muistissa kuin aikaisemmin tulleilla. Teimme heille puolistrukturoidun haastattelun, jolloin he saivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Nykytilan kartoitusta varten haastattelimme myös logistiikka-alan koulutuspäällikköä. Yksi tärkeä menetelmä oli myös osallistuva havainnointi, joka tapahtui siten, että toinen tutkimuksen tekijöistä on osallistunut ryhmän toimintaan – yhtenä työyhteisön jäsenenä.

Perehdyttämisen ideana on perehdyttää uusi työntekijä työtehtävään, jossa hän myöhemmin tulisi pärjäämään omillaan. Rekrytoinnin jälkeinen prosessi on tärkeää huomioida organisaatiossa, koska sen tehtävänä on saada uusi työntekijä sen tuotavaksi osaksi. Tämän prosessin tärkein lenkki on perehdytysprosessi. Vahvalle perehdytyksellä pyritään pitämään avainhenkilöiden vaihtuvuus pienenä. Vaikka perehdyttämistä pidetään firmoissa ja organisaatioissa tärkeänä asiana, eivät kaikki ole valmiita sijoittamaan siihen riittävästi resursseja. Perehdyttämisestä tulevat hyödyt ovat kaikkien ulottuvilla ja tämän vuoksi hyvin toimivat perehdyttämisen prosessit tulevat toivottavasti lisääntymään tulevaisuudessa.

Perehdyttämisprosessin tarkoituksena on ylläpitää, luoda ja kehittää henkilöstön osaamista. Näin saadaan pätevää, motivoitunutta ja ammattitaitoista henkilökuntaa myös jatkossa. Prosessin tavoitteena on kertoa perustiedot työpaikasta ja toimenkuvasta. Se myös antaa realistisen ja myönteisen kuvan organisaation toiminnasta ja luo hyvän pohjan tuloksekkaalle yhteistyölle uuden työntekijän, esimiehen ja kollegoiden välille. Perehdytysprosessi on tehokas työväline, jolla on mahdollista vastata henkilöstöhallinnon erilaisiin haasteisiin, kuten sitoutumiseen ja sopeutumiseen. Perehdyttämistä ei koskaan tule pitää vain yksiselitteisenä asiana, sillä se on monitahoinen ja haastava prosessi.

Opinnäytetyömme keskeisenä ideana on tehdä oppimistyylytisesti kaikille perehdyttäville ja perehdytettävälle. Oppimistyylytistin jälkeen jokaiselle perehdytettävälle voidaan luoda oma, yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma. Henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma auttaa ja helpottaa perehdytettävän henkilön perehdyttämisessä, eli oppimisprosessissa. Kun oikea oppimisnäkemys ja oppimistyyli kohtaavat oppimistilanteessa, varmistetaan se, että perehdytettävä saa maksimaalisen hyödyn oppimistilanteesta, jos vain perehdytettävä itse haluaa.

Päätavoittemme onnistui hyvin ja loimme Koulutuskeskus Salpaukselle osasto-kohtainen perehdytysprosessin. Selvitimme perehdytysprosessin nykytilan ja sen pohjalta teimme kehitysehdotuksia siitä, miten perehdyttäminen tulisi mielestämme hoitaa. Tämä opinnäytetyö on merkityksellinen, koska tutkimuksemme perusteella olemme voineet luoda hyviä käytäntöjä logistiikka-alan perehdyttämisprosessia varten.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampere: Yliopistopaino Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hellström, M. 2008. Sata sanaa opetuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S. 1985. Johdatus kasvatustilafilosofiaan. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. – 14., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Ikonen, O. 2000. Oppimisvalmiudet ja opetus. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Juholin, E. 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. Communicare!. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualueilla. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kangas, P., Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Helsinki: Nykypaino Oy.
- Karjalainen, T. & Karjalainen, E. 1999. Laatujohtamisoppien soveltaminen PK-yritykseen. Lahti: N paino.
- Karlöf, B., Östblom, S. 1993. Benchmarking – Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Jyväskylä: Weilin + Göös.
- Kauppila, R. 2003. Opi ja opeta tehokkaasti. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentillä. Tampere: Juvenes Print.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Koivula, U-M., Suihko, K. & Tyrväinen, J. 2002. Mission: Possible, Opas opin-
näytteen tekijälle. 2. uudistettu painos. Tampere.
- Kolb, D. A. 1984. Experiential learning: Experience as a source of learning and development. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum.

Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. 3. uudistettu painos. Tampere: Tammerpaino Oy.

Laatukeskus 1998. Benchmarking käsikirja nopea oppiminen – ylivoimainen kilpailuetu. Lahti: Esa Print Oy.

Laine, A., Ruishalme, O., Salervo, P., Sivén, T. & Välimäki, P. 2009. Opi ja ohjaa sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Lepistö, I. 1988. Perehdyttäminen- työopastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Alfabox Oy.

Heinonen, J., Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Karjalainen, T. & Karjalainen, E. 1999. Laatujohtamisoppien soveltaminen PK-yritykseen. Lahti: N paino.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. 3. uudistettu painos. Tampere: Tammerpaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Nevgi, A., Lindblom-Ylänne, S. 2003. Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja. Helsinki: WSOY.

Patrikainen, R. 1999. Opettajuuden laatu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. 2.painos. Painojussit Oy.

Rauste-von Wright, M., von Wright, J., Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Juva: WS-Bookwell Oy.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. 1. Painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 4. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Toivonen, V. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen-kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vartiainen, M. Teikari, V. Pulkkis, A. 1993. Psykologinen työnopastus. Kolmas painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. , tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Elektroniset lähteet:

Hyvä perehdytys –opas. 2007. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja Oppimateriaalia, osa 4. Lahti: Esa Print Oy.

Hämeen ammattikorkeakoulu. 2011. Työsuojelupäällikön, - valtuutetun ja – toimikunnan tehtäväkuvat [viitattu 24.4.2011]. Saatavissa:

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/LVJ-dokumentit/HAMK/henkilostohallinnon_toimintaohjeet/tyosuojelupaallikon_valtuutetun_toimikunnan_tehtavakuvat.pdf.

Koulutuskeskus Salpaus, henkilöstön Intranet. [viitattu 16.3.2011]. Saatavissa:

<https://kori.phkk.fi/ypa/henkilosto/osaamisenjohtaminen/perehdyttaminen/Sivut/perehdyttamisenmuistilistat.aspx>

Koulutuskeskus Salpaus, henkilöstön Intranet. [viitattu 11.8.2011]. Saatavissa:

<https://kori.phkk.fi/salpaus/hallinto/tilastot/Sivut/tilastoja.aspx>

Joensuu, T., Paakkanen, T. 2008. Perehdytyksen tarkistuslista: Kurikan ammattioppilaitoksen perehdyttämisen tueksi. Theseus.[viitattu 22.3.2011]. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/19758>

Koulutuskeskus Salpaus. [viitattu 28.1.2011]. Saatavissa: <http://www.salpaus.fi/salpaus/>

Koulutuskeskus Salpaus. 2011. Etsi koulutusta [viitattu 14.8.2011]. Saatavissa: http://www.salpaus.fi/opiskele/etsi/?kurssiid=155&bu=/auto_ja_logistiikka/koulutusmahdollisuudet/

Koulutuskeskus Salpaus. [viitattu 28.1.2011]. Saatavissa: http://www.salpaus.fi/salpaus/yleista/arvot_missio_visio_tavoitteet/

Koulutuskeskus Salpaus. Oppimiskäsitykset. [viitattu 2.4.2011] Saatavissa: http://www.salpaus.fi/material/oppimiskäsitykset_1.pdf

Laatuakatemia. 2011. Laatutyökaluja. [viitattu 23.3.2011]. Saatavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Laki 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki. [viitattu 24.4.2011] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Laki 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. [viitattu 10.4.2011] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Laki 19.11.1993/998. Laki nuorista työntekijöistä. [viitattu 10.4.2011] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>

Laki 27.6.1986/508. Asetus nuorten työntekijöiden suojelusta [viitattu 10.4.2011] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1986/19860508>

Laki 20.1.2006/44. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. [viitattu 10.4.2011] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Laki 13.6.2003/787. Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta. [viitattu 10.4.2011]
 Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030787>

Laki 21.12.1973/954. Asetus työsuojelun valvonnasta. [viitattu 23.4.2011]
 Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730954>

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopiston väitöskirjat. [viitattu 20.3.2011] Saatavissa:
<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6331-5.pdf>

Lohilahti, E. 2010. Perehdyttäminen ja työnopastus. Theseus.[viitattu 19.5.2011].
 Saatavissa:
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17206/Lohilahti_Eine.pdf?sequence=1

Mäntynen, J., Penttinen, A. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakkoivaa työsuojelua. [verkkojulkaisu]. Työturvallisuuskeskus. [viitattu 18.3.2011].
 Saatavissa:
http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf

Mäntynen, J., Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. [viitattu 23.5.2011]. Saatavissa:
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.

Nurminen, S. 2008. Uusien opettajien perehdyttämisprosessi Haaga-Heliassa-Toimintatutkimus opettajan rooliin orientoitumisesta 2005–2008. Theseus. [viitattu 29.5.2011]. Saatavissa:
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4521/Nurminen_Sanna.pdf?sequence=1

Päijät-Hämeen koulutuskonserni. Esittely [viitattu 28.1.2011]. Saatavissa:
<http://www.phkk.fi/esittely/>

Päijät-Hämeen koulutuskonserni. 2011a. Henkilöstö. Rekrytointi [viitattu 17.3.2011]. Saatavissa Päijät-Hämeen koulutuskonsernin

Intranetissa:

<https://kori.phkk.fi/ypa/henkilosto/rekrytointi/avoimetpaikat/Sivut/salpausTeollisuusalojentulostuntiopettajat.aspx>

Päijät-Hämeen koulutuskonserni. 2011b. Henkilöstö. Rekrytointi [viitattu 17.3.2011]. Saatavissa Päijät-Hämeen koulutuskonsernin

Intranetissa:

[https://kori.phkk.fi/ypa/henkilosto/osaamisenjohtaminen/perehdyttaminen/Documents/perehdyttamisopas\[1\].pdf](https://kori.phkk.fi/ypa/henkilosto/osaamisenjohtaminen/perehdyttaminen/Documents/perehdyttamisopas[1].pdf)

Päijät-Hämeen Koulutuskonserni. Henkilöstökertomus 2010. [viitattu 11.8.2011]. Saatavissa Päijät-Hämeen koulutuskonsernin Intranetissa:

https://kori.phkk.fi/ypa/henkilosto/Materiaalit/phkk_henkilostokertomus1_2010_4.pdf

Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Oppimisenäkemyksen vertailua. [viitattu 2.4.2011] Saatavissa:

<http://www.oamk.fi/~laurik/Oppimisenakemys/html/vertailu.html>

Salonen, K. 2009. Vaasa-opiston henkilöstön perehdyttäminen. Theseus. [viitattu 29.5.2011]. Saatavissa:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19585/jamk_1238999061_0.pdf?sequence=1

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työterveyshuoltolaki, opas työterveyshuoltolain soveltajille [viitattu 24.4.2011]. Saatavissa:

http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1068393

Stora Enso Oyj. 2010, henkilöstön Intranet. [viitattu 9.8.2011]. Saatavissa:

www.worksite.storaenso.com/hrfinland/Koulutusjakehittaminen/Perehdyttaminen/Pages/Koti.aspx.

Tapaturmavakuutuslaitosten liitto. 2011. Lakisääteinen tapaturmavakuutus. [viitattu 24.4.2011]. Saatavissa: http://www.tvl.fi/www/page/tvl_www_1237.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelulomake koulutuspäällikölle

Rekrytointi

Onko rekrytoija päätoiminen?

Kuuluuko hänen työhönsä muutakin kuin rekrytointia?

Mitä kautta haette henkilöitä?

Kuka tekee lopullisen päätöksen henkilön palkkauksesta?

Tuloon valmistautuminen

Mitä ennakkoimenpiteitä tehdään, mm hankitaanko työmateriaalia, järjestetään työtilat jne.

Valitaanko perehdyttäjä etukäteen?

Miten perehdyttäjä valitaan?

Ensi viikkojen perehdytys

Miten perehdytys hoidetaan ensi viikkoina?

Onko talossa yhteisiä aloitusinfoja uusille työntekijöille? (mm. koulun alkamisen yhteydessä)

Jatkoperehdyttäminen

Miten kauan perehdyttämisprosessi kestää?

Seurataanko perehdyttämisprosessin etenemistä?

Mentorointi

Onko Salpauksessa kokeiltu mentorointia? (tiedon siirtoa vanhalta uudelle työntekijälle)

Kehityskeskustelut

Onko Salpauksessa kehityskeskusteluja?

Jos on, niin miten usein?

Onko keskustelut aina uusia, vai jatketaanko edellisen kehityskeskustelun pohjalta?

Mitä kehityskeskustelulta Salpauksessa haetaan?

Palvelusuhteen päättäminen

Kun palvelusuhde loppuu, käydäänkö työntekijän kanssa mitään palautekeskusteluja?

Liite 2: Haastattelulomake uusimmille opettajille

Taustatiedot:

Nimi:

Syntymävuosi:

Sukupuoli:

Koulutustaso:

Työpaikka:

Työkokemus nykyisessä työtehtävässä:

Työkokemus aikaisemmassa vastaavassa toisessa työpaikassa:

Kuka hoiti perehdyttämisen/työnopastuksen tullessasi nykyiseen työpaikkaasi?

Oliko perehdyttäjäsi/työopastajasi mielestäsi ammattitaitoinen tehtävään?

Oliko perehdyttämiseen valittu aika/aikoja?

Oliko perehdytys/työnopastus mielestäsi riittävän kattava?

Opitko työssäsi tarvittavat asiat perehdytyksessä ja työnopastuksessa?

Mikä oli toimivaa perehdyttämisessä?

Mikä ei onnistunut perehdyttämisessä?

Miten parantaisit perehdyttämistä?

Miten kauan perehdyttäminen kesti?

Pärjäätkö nykyisessä työtehtävässä perehdyttämisen/työnopastuksen jälkeen?



PEREHDYTTÄMISPASSI – alkuperehdytys

Täytetään työhönottovaiheessa

Nimi _____ Henkilönumero _____

Aloituspäivä ____ / ____ 20 ____

1. Tervetuloa Salpaukseen: Henkilökortti, henkilönumero
2. Pysäköinti, kulkureitit, portit
3. Työvaatteet: Pukukaappi, vaatevarasto, vaatteiden pesu ja vaihto
4. Työajat, tauot ja poissaolot: Säännöllinen työaika ja poikkeukset, taukojen lukumäärä ja pituus, myöhästelyt, ilmoitusvelvollisuus ja koeaika
5. Palkkaus ja palkanmaksu: Palkan muodostuminen, ylityöt, työehtosopimus (KVTES/OVTES), palkkatoimiston puhelinnumero, maksupäivät, tilikausi, verokortti, pankkitilinumero ja osoitemuutokset
6. Sosiaaliset tilat: Pukeutumis- ja pesutilat, tiimitilat
7. Ruokailu: Ruokalat + aukioloajat
8. Salpaus: Tupakointi, säännöt, talon yleiset säännöt
9. Työterveyshuolto: Työterveysaseman aukioloajat ja sijainti, sairastuminen
10. Työsuojelu: Turvallisuusohjeet, ohjeet suojaimista ja turvavaatetuksesta ja päihdeohjeistus
11. Sisäinen tiedotus: Intra ja uuden työntekijän materiaali
12. Virkistys- ja harrastustoiminta
13. Aloitetöiminta: Ideafoorumi
14. Työsuhteen päättymisen: Avainten luovutus, palautelomake, henkilökortin palauttaminen, vaatteiden palauttaminen ja työtodistus

Yllämainitut asiat on käyty läpi opastettavan kanssa.

Päiväys ____ / ____ 20 ____

Kuittaukset

Työhönottaja

Opastettava

Liite 4: Opastuskortti



Ajoonlähtötarkastus 166-EAB

Toyota

Ennen ajamista tehtävät tarkastukset:

- Tarkista trukin ulkoinen kunto kiertäen: tarkista mahdolliset nestevuodot, irrota pyyhkijän sulat tuulilasta
- Tarkista renkaiden kunto: kiinnitys, urasyvyys, keskiömutterin kireys
- Tarkista haarukan ja nostoketjujen kunto
- Tarkista, että polttoainesäiliön korkki on kiinni
- Tarkista öljyn määrä mittatikusta, jäähdytinnesteen määrä, jarrunesteen määrä ja tuulilasin pesunesteen määrä

Käynnistys:

- Oikea avain virta lukkoon
- Käännä virrat päälle, odota hehkutusta
- Käynnistä moottori
- Käytä hetki tyhjäkäynnillä, kuuntele kuuluuko ylimääräisiä ääniä
- Kokeile äänimerkin toiminta

Käynnistyksen jälkeen:

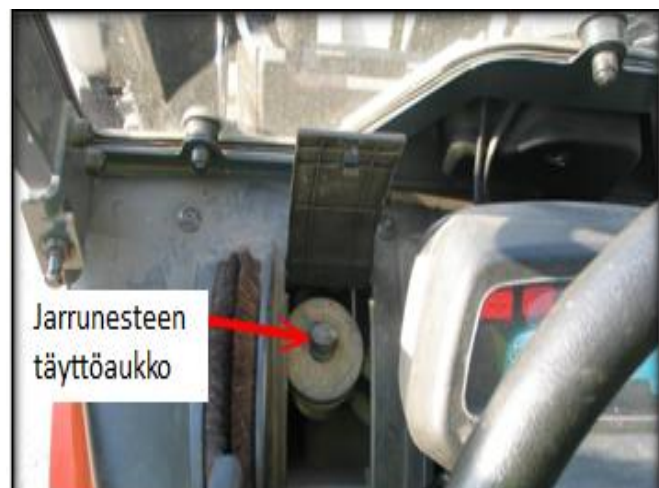
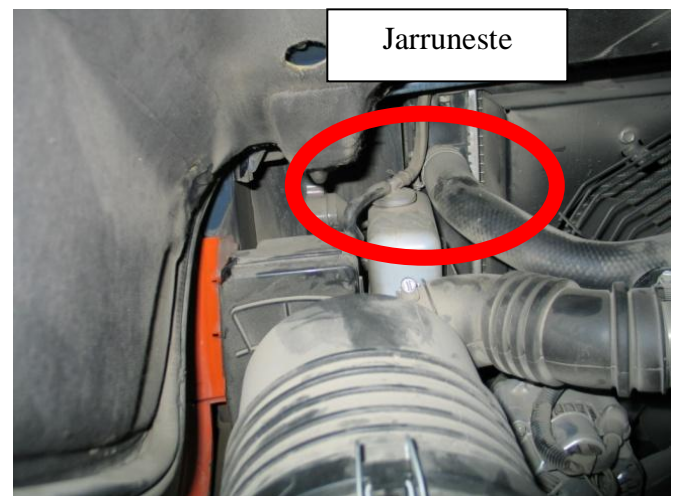
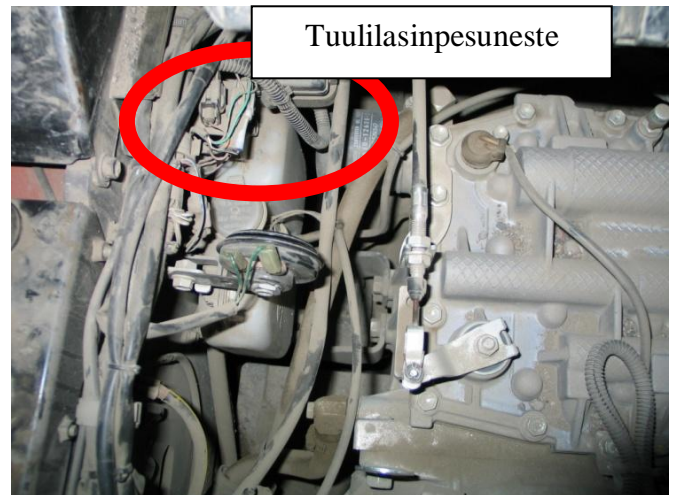
- Tarkista mittarivalojen toimivuus ja polttoaineenmäärä
- Tarkista valojen ja suuntamerkkien toimivuus (pyydä tarvittaessa apua)
- Tarkista tuulilasinpyyhkijöiden ja äänimerkin toimivuus
- Katso ettei mittaristossa pala ylimääräisiä merkkivaloja
- Tarkista että kaikki hydraulikkavivut toimivat
- Käytä puomisto ääriasennoissa

Liikkeelle lähdettyäsi:

- Kokeile ohjauksen toimivuus
- Testaa jarrujen toimivuus

Ajon jälkeen muistettava:

- Palauta trukki samaan paikkaan (terminaaliin) ja laske haarukat maata vasten
- Puhdista trukki sisältä
- Jätä vaihdevalitsin vapaalle ja laita käsijarru päälle



Liite 5: Opetuskortti

Opastettava _____

Opastettava laite _____

Opastaja _____

Opastettu

Käyttöohjekirjaan perehtyminen etukäteen**Ennen käynnistystä**

Tarkista ulkoinen kunto
 Tarkista renkaiden kunto
 Irroita pyyhkijät tuulilasista (talvella)
 Tarkista haarukan ja nostoketjujen kunto
 Tarkista työlaitteiden kiinnitys ja letkujen kunto
 Tarkista öljyt
 Tarkista, että polttoainesäiliönkorkki on kiinni
 Tarkista jäähdytinneste
 Tarkista jarrunesteet
 Tarkista tuulilasinpesuneste

Käynnistys

Tarkista oikea avain virtalukkoon
 Käännä virrat päälle, odota hehkutusta
 Käynnistä moottori
 Kuuntele, ettei kuulu ylimääräisiä ääniä koneesta
 Tarkista kaikki valot
 Kokeile äänimerkin toiminta

Käynnistyksen jälkeen

Tarkista mittarivalojen toimivuus
 Tarkista polttoainemäärä
 Tarkista tuulilasinpyyhkijöiden toiminta
 Tarkista äänimerkin toiminta
 Tarkista, ettei mittaristossa pala ylimääräisiä merkkivaloja

